

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku  
The Competitiveness of a Company

Student: Bc. Renáta Zetková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě 27. dubna 2011

.....  
Bc. Renáta Zetková

# OBSAH

<b>1.</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Teoreticko-metodologická východiska.....</b>	<b>7</b>
2.1	PODNIKOVÁ VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE .....	7
2.2	KONKURENCE.....	7
2.2.1	Typologie konkurence .....	8
2.2.2	Pojetí konkurence v mikroekonomii .....	10
2.3	KONKURENCESCHOPNOST.....	10
2.3.1	Konkurenceschopnost jako potenciál.....	11
2.3.2	Klastry a jejich vliv na konkurenceschopnost .....	12
2.4	KONKURENČNÍ VÝHODA .....	13
2.4.1	Zdroje konkurenční výhody .....	13
2.4.2	Udržení konkurenční výhody.....	14
2.5	ANALÝZY PROSTŘEDÍ .....	15
2.5.1	Analýza obecného okolí .....	16
2.5.1.1	PESTE analýza .....	16
2.5.2	Analýza oborového okolí.....	18
2.5.2.1	Porterova teorie konkurenčních sil .....	18
2.5.2.2	Analýza konkurence .....	21
2.5.3	Analýza vnitřních zdrojů .....	22
2.5.3.1	Finanční analýza .....	23
2.5.3.2	Poměrové ukazatele.....	24
2.5.4	SWOT analýza .....	25
2.6	METODIKA PRO POSUZOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....	26
<b>3.</b>	<b>Aplikační část.....</b>	<b>28</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	28
3.1.1	Základní údaje podniku .....	28
3.1.2	Historie podniku .....	29
3.1.3	Současný vývoj .....	29
3.1.4	Organizační struktura.....	31
3.1.5	Nabídka služeb .....	31
3.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	32

3.2.1	PESTE analýza .....	32
3.2.1.1	Politické a legislativní faktory .....	32
3.2.1.2	Ekonomické faktory .....	34
3.2.1.3	Sociální faktory .....	37
3.2.1.4	Technologické faktory .....	38
3.2.1.5	Ekologické faktory .....	39
3.2.2	Vyhodnocení PESTE analýzy .....	39
3.3	ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ .....	40
3.3.1	Analýza odvětvového prostředí .....	40
3.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	41
3.3.3	Vyhodnocení Porterovy analýzy .....	48
3.4	ANALÝZA KONKURENCE .....	48
3.4.1	Srovnání vybraných faktorů .....	51
3.5	FINANČNÍ SITUACE PODNIKŮ .....	52
3.6	ANALÝZA INTERNÍHO OKOLÍ .....	53
3.6.1	Faktory technického rozvoje .....	54
3.6.2	Marketing a distribuční faktory .....	54
3.6.3	Výrobní faktory a řízení výroby .....	58
3.6.4	Faktory pracovních zdrojů .....	59
3.6.5	Poslání, vize, cíle podniku .....	60
3.6.6	Finanční aspekt .....	60
3.6.6.1	Základní ekonomické údaje podniku .....	60
3.6.6.2	Tržby společnosti .....	62
3.6.6.3	Poměrové ukazatele .....	63
3.7	SWOT ANALÝZA .....	66
<b>4.</b>	<b>Shrnutí, návrhy, doporučení .....</b>	<b>68</b>
<b>5.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1. Úvod

Dosažení a udržení konkurenceschopnosti znamená pro každou podnikající firmu, základní podmínku úspěšnosti. V minulosti, kdy trh nebyl plný konkurentů, stačilo, aby si podnik zvolil strategii napodobující někoho jiného. Dnes s takovým přístupem vystačit nelze. Každá firma musí mít povědomí o tom, co konat pro to, aby byla odlišná a jedinečná a aby nabízela něco jiného než konkurence. Společnost musí hledat nové příležitosti a nová uplatnění namísto pouhé eliminace nevýhod a slabých stránek. Je nezbytné, aby měla formulovanou vizi, strategický cíl, a směry strategického rozvoje. [4]

Jedním z velkých problémů, který v dnešní době zužuje podnikatele, je globální ekonomická krize. Krizi pocítila téměř každá firma. Větší a silnější společnosti ji odolávali déle, menší a slabší firmy se dostávaly do problémů rychleji a mnoho z nich bylo nuceno svou činnost ukončit. Firmy, jež se na trhu udržely a chtějí být nadále úspěšné, nesmí spoléhat pouze na to, co se osvědčilo v minulosti, musí být také kreativní, přicházet s novými nápady a získávat pro sebe konkurenční výhody.

Diplomová práce byla vypracována na téma „Konkurenceschopnost podniku“. Téma bylo vybráno z toho důvodu, že v posledních letech byly společnosti nuceny reagovat na zvyšující se konkurenční tlak. Mnoho firem má problém se svým podnikáním a snaží se všemi osvědčenými, inovativními prostředky a implementací nových technologií zvýšit svou konkurenční výhodu a zájem stávajících, ale hlavně nových zákazníků.

Cílem práce bude u firmy Jelínek-výroba nábytku, s.r.o., identifikovat za pomoci vnějších a vnitřních analýz, kde se nachází rezervy společnosti a navrhnout možnosti a potenciální příležitosti pro zlepšení.

Diplomová práce bude rozdělena na tři hlavní části. Teoreticko-metodologická východiska budou zaměřená na charakteristiku základních pojmů, jenž souvisí s konkurencí, konkurenceschopnosti a také s podnikatelským prostředím.

Ve druhé části bude představen podnik, jeho historie, současný vývoj a nabízený sortiment. Bude zde zkoumáno podnikatelské prostředí, ve kterém zvolená firma podniká. Vnější prostředí bude popsáno pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Konkurence bude blíže porovnána analýzou konkurence a následně bude popsáno aktuální vnitřní prostředí firmy. Zjištěné výsledky budou zaznamenány do SWOT analýzy. Ve třetí části, bude vše shrnuto a budou navrženy kroky, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy. Závěrem bude zhodnocena celá práce.

## 2. Teoreticko-metodologická východiska

### 2.1 Podniková vize, poslání a cíle

**Vizi** můžeme definovat jako určitý obraz budoucnosti podniku. Je důležité, aby byla pozitivní, motivující, dostatečně srozumitelná a aby udávala dlouhodobý směr pro budoucí plánování a stanovení cílů. Je mnoho firem, jež by vizi potřebovaly, některé z nich se domnívají, že ji již mají, ale ve skutečnosti tomu tak není. Prvním krokem při stanovování vize je identifikace bariér, které je nutné odstranit. [8]

**Posláním podniku** vyslovuje vedení firmy své přání o tom, jak by měl být podnik chápán veřejností. Posláním podnik prezentuje své současné a budoucí aktivity, lze ho označit jako hybnou sílu podniku, která ho usměrňuje anebo naopak popohání. Poslání se může lišit pojetím (užší vymezení, širší vymezení), délkou, obsahem, přesností. [7]

**Podnikové cíle** můžeme chápat jako vymezení konkrétních záměrů podniku, jejichž dosažení je předpokládáno v daném časovém období. Různé podniky mají různé cíle.

Cíle se dělí: na obecné (zaměřeny na jednu aktivitu, zahrnují dlouhé období, ukazují směr, dosažitelné ve specifických časových horizontech atd.); a na konkrétní cíle (obsahují důvody a návody k jednotlivým krokům, které mají být podniknuty, určují a usměrňují budoucí rozhodnutí) [8]

### 2.2 Konkurence

Pojem konkurence má širší záběr a to nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický atd. I přesto, že je ekonomické hledisko stěžejní, je důležité, aby se v podnikání neopomíjel žádný zorný uhel konkurence.

Konkurence je vztah dvou a více subjektů, které musí splňovat minimálně dva předpoklady. Musí mít konkurenceschopnost, tzn. disponovat konkurenčním potenciálem a chtít vstoupit do konkurence. Pro podnik je důležité, uvědomit si rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem činnosti a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. [10]

Skoro každá společnost vnímá konkurenci jako ohrožení. Podniky koncentrují svou pozornost zejména na to, jaký podíl na trhu mají oproti konkurenci a jakým způsobem můžou zabránit nových firmám ve vstupu do odvětví. Pro každý podnik je důležité, aby nebyl sám se sebou spokojený a vždy hledat způsob, jak získávat novou konkurenční výhodu. [13]

### **2.2.1 Typologie konkurence**

Tato typologie shrnuje poznatky k určitému časoprostorovému řezu informačními toky.

Členění podle: [1, str. 167]

#### **1. rozsahu konkurenčního působení**

- globální konkurence – svým rozsahem působí prakticky po celém světě a podle míry otevřenosti či uzavřenosti zasahuje do všech státních tržních prostorů;
- alianční konkurence – zasahuje pouze jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení;
- národní konkurence – konkurence, která působí teritoriálně v území jednoho státu v rámci makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané trhem.
- meziodvětvová konkurence – suma konkurentů, kteří působí ve více než v jednom odvětví;
- odvětvová konkurence – zahrnuje všechny konkurenty v rámci odvětví.
- komoditní konkurence – zahrnuje konkurenty, kteří vyrábějí nebo distribují stejné či podobné produkty.



## 2. nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

- konkurence značek – konkurence probíhá v rámci stejných výrobků různé značky, jejichž nositelem jsou odlišní producenti;
- konkurence odvětvová – za konkurenty se považují výrobci stejné třídy výrobků, uspokojující stejnou nebo podobnou potřebu;
- konkurence formy – konkurenti jsou ty firmy, které dokážou uspokojit potřebu trhu různými způsoby;
- konkurence rodu – za konkurenty se považují všechny subjekty, které soutěží o toky hodnot daného segmentu trhu;

## 3. počtu prodejců a stupně diferenciací produktů

- ryzí monopol;
- oligomonopolie;
- monopolistická konkurence;
- dokonalá konkurence.

## 4. stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

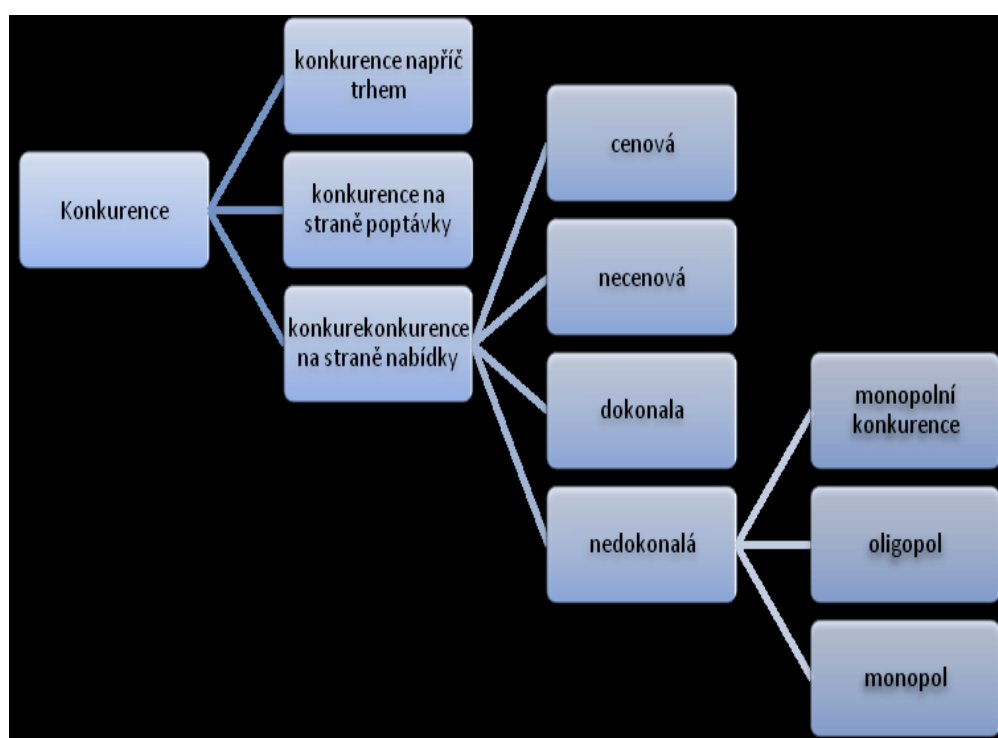
- monopol;
- kartel;
- syndikát;
- trust.

Každý stát se snaží vytvořit si instituce, jejichž cílem je dohlížet nad rozvojem konkurenčního prostředí a zamezit vzniku monopolu. Snaha o vytvoření monopolu zpravidla brání v rozvoji volné soutěže a tím i rozvoji konkurence. Konkurenční boj nemusí být vždy jen bojem, ale může být také vyjednáváním při vytváření aliancí (např. kartelů, syndikátů, trustů). [1]

### 2.2.2 Pojetí konkurence v mikroekonomii

Mikroekonomie definuje konkurenci jako soupeření mezi prodejci a kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Na vymezení konkurence v mikroekonomii obvykle navazuje většina modelů konkurence v dalších vědních oborech. Formy konkurence mikroekonomického pohledu se dají zobrazit prostřednictvím schématu (viz obr. 2.1). [10]

**Obr. 2.1 – formy konkurence**



*Zdroj: vlastní zpracování dle [10]*

## 2.3 Konkurenceschopnost

Čichovský [1] definoval konkurenceschopnost jako pozitivní vlastnost konkurenta. Konkurenceschopnost je faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí. Čím vyšší je konkurenceschopnost u jednotlivých firem, tím je vyšší úspěšnost, efektivnost a realizační postavení konkurenta.

Konkurenceschopností je vyjadřována ekonomická převaha konkrétní národní ekonomiky, eventuálně firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže. Důležité je odlišovat konkurenceschopnost na **makroekonomické, mikroekonomické** úrovni a též konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu. Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni je ekvivalentem **výkonnosti dané ekonomiky** v relaci k jiné ekonomice, přičemž k měření výkonnosti slouží ukazatele ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Mikroekonomická úroveň formuluje konkurenceschopnost pomocí úrovně vzdělání, produktivity, využití přírodních zdrojů atd. Makroekonomická politika by měla klást důraz na mikroekonomickou souvislost.

Posledním předpokladem jakým je podstatné vnímat konkurenceschopnost, je vnímání na firemní úrovni. Toto vnímání je chápáno jako schopnost vyrábět a prodávat určitý produkt za podmínky zachování výnosnosti. Je důležité, aby v případě nutnosti byla firma schopná snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než konkurenti. Zisk je v tomto případě to, co akceleroje konkurenceschopnost firmy uplatnit se na trhu a ztráta způsobuje oslabení pozice na trhu. Výše nákladů se stává jedním z rozhodujících determinantů konkurenční schopnosti firmy. [9]

### **2.3.1 Konkurenceschopnost jako potenciál**

Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu a musí se vyznačovat:

- všeobecnými charakteristikami – jedná se o pravděpodobnou změnu, která vyvolá odpor ke změně. Jde také o příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku potenciálu zcela nového;
- speciálními charakteristikami - předpokládáme existenci externího konkurenta podniku a to buď na straně poptávky, nebo na straně nabídky.

Pokud budeme uvažovat o konkurenceschopnosti firmy, musíme zkoumat spojitost mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. [10]

### **2.3.2 Klastry a jejich vliv na konkurenceschopnost**

Každá společnost se snaží získat si a následně udržet si co nejlepší konkurenční výhodu. Jednou z možností jak ji vytvořit, je zapojení firmy do spolupráce s jinými podniky. Spolupráce může nabývat různých podob, od těsných forem, jako například fúze, akvizice až po podnikové sítě, strategické aliance nebo klastry.

Klaster je seskupení vzájemně provázaných firem, dodavatelů, poskytovatelů služeb a institucí v určitém oboru, ale i společností v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale též spolupracují. Tyto firmy mají často společné znaky a doplňují se.

Klastry zvyšují konkurenceschopnost jednotlivých podniků, a díky nim je možné, vytvářet hodnoty pro všechny zapojené subjekty. Konkrétní přínosy se odvíjejí od charakteru klasteru, především od jeho vize, strategie a cílů. [11]

Společnosti zapojené v klastrech si zlepšují konkurenceschopnost a dosahují tak vyšší výkonnosti, a to zejména třemi způsoby:

- zvýšením produktivity prostřednictvím lepšího přístupu ke specializovaným dodavatelům, technologiím a informacím;
- vyšším inovačním potenciálem spolupracujících firem;
- rozrůstáním klasteru a odštěpováním nových podniků.

Podniky sdružující se v klasteru, se chovají více či méně jako systém, který využívá společné zdroje efektivněji a jehož společný produkt je vyšší než součet jednotlivých výstupů firem. Vytváří se taky prostor pro odstraňování komunikačních bariér. [11]

## 2.4 Konkurenční výhoda

Analýza konkurenční výhody znamená poskytnout zákazníkovi hodnotu, kterou konkurenti nemají. Firma disponuje konkurenční výhodou v případě, kdy ji její převaha nad konkurenty, zajišťuje dostatečný počet zákazníků a chrání ji před silou konkurence. Za základní zdroje konkurenční výhody firmy, značíme originální dovednosti a kompetence a také reprodukovatelné dovednosti a kompetence. Originální dovednosti a kompetence mohou mít jak hmotný (např. zařízení a technologie) tak nehmotný (např. know-how) charakter. Reprodukovatelné kapacity jsou například finanční zajištění, marketingová politika.

Pilířem konkurenční výhody na firemní úrovni je produkt nebo služba představující hodnotu, jak pro zákazníka, tak pro samotného výrobce. Pro výrobce je konečná hodnota stanovena celkovou rentabilitou, se kterou je tento produkt vyráběn. [9]

Efektivnost konkurenční výhody záleží na třech základních faktorech:

- schopnosti vytvořit konkurenční výhodu;
- udržet si ji;
- získat výhody z její existence.

Všechny tyto uvedené faktory závisí na předpokladech, které musí být splněny, aby daný zdroj měl potenciál pro vytvoření konkurenční výhody. [14]

### 2.4.1 Zdroje konkurenční výhody

K vybudování konkurenční výhody potřebujeme zdroje a schopnosti, které musí být: [14]

- vzácné - jsou-li zdroje a schopnosti běžně dosažitelné pro všechny konkurenty v odvětví nemohou být dostatečným základem konkurenční výhody;
- významné ke vztahu k podnikání - zdroje jsou podstatné pouze tehdy, mají-li návaznost na jeden nebo více rozhodujících faktorů úspěchu v odvětví a zároveň tvoří-li hodnotu pro zákazníky nebo přežití konkurence.

Zdroje se můžou dělit do čtyř faktorů:

**1. Nižší náklady vstupu** – podnik má přístup k levnější produkčním faktorům. V některých případech to jsou i suroviny, nebo specifikum regionu. Nižší náklady vstupu můžeme dále dělit:

- v úsporách z rozsahu produkce;
- v úsporách z růstu zkušeností.

**2. Faktor zdrojů znalostí** – znalost je výsledkem investice a můžeme ji rozložit na znalost produktu, trhu a technickou znalost.

**3. Faktor vztahových zdrojů** – budování vztahů je důležité hlavně pro malé firmy. Podnik si vytváří síť vztahů k zákazníkům, dodavatelům, investorům a k zaměstnancům.

**4. Faktor strukturálních zdrojů** – firemní kultura zahrnuje jak tvrdé faktory, tak i měkké faktory řízení. Osobnost vlastníka a jeho manažerský styl, decentralizace rozhodování a spoluúčast na rozhodování tvoří silný stmelující faktor k dosažení a udržení konkurenční výhody. [15]

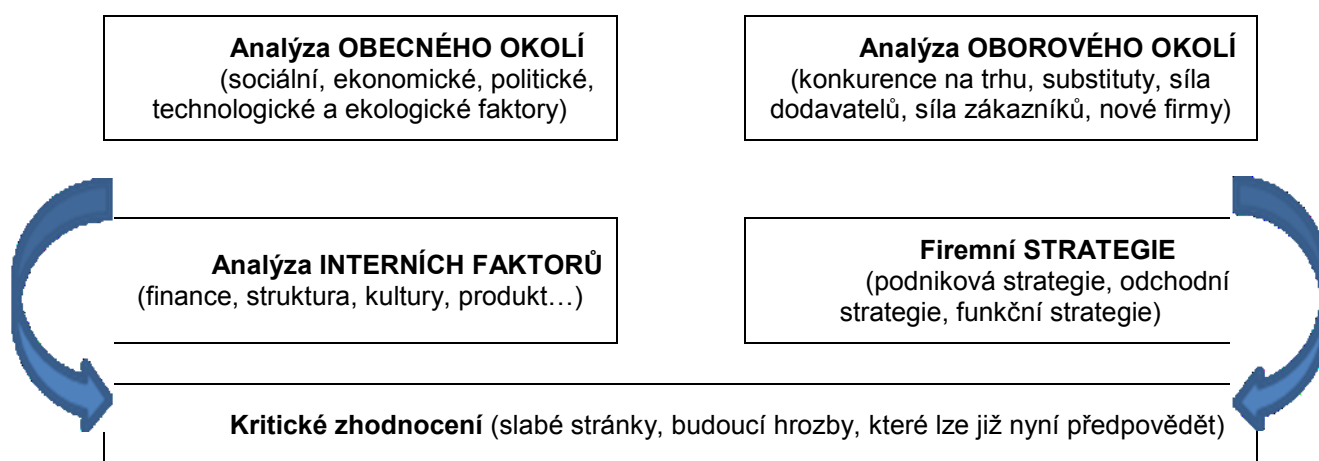
#### **2.4.2 Udržení konkurenční výhody**

Konkurenční výhoda je dynamickou veličinou, která musí být ustavičně udržována a obnovována. Efekt z ní pramenící závisí též na životnosti konkurenční výhody. Podnik, který je založený na úspěšné konkurenční výhodě, nemá možnost ji dlouhodobě utajit. V okamžiku, kdy slabší konkurenti ztrácí podíl na trhu, nebo když je jim zabráněno zvyšovat tržby, začnou se snažit přetvořit konkurenční výhodu ve svůj prospěch. Úspěšnější firmu začnou imitovat. V momentě, kdy konkurence dosáhne nižších nákladů nebo získá znalostní výhodu, přichází úspěšnější firma o svou konkurenční výhodu. Proto musí firma neustále hlídat reakci a chování konkurentů a pružně reagovat na různé způsoby a pokusy o její převzetí. Rozhodnutí o vytvoření nebo uchování konkurenční výhody musí být prováděny s ohledem, jak na náklady, znalost, vztahy tak i na strukturu. [15]

## 2.5 Analýzy prostředí

S ohledem na cíle analýzy lze vymezit dva hlavní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Důležitým úkolem metod při posuzování konkurenceschopnosti podniku je připravit ho na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat. Metody jsou znázorněné v obrázku 2.2

**Obr. 2.2 – využití výsledků komplexní analýzy**



*Zdroj: DRDLA, M.; RAIS, K. Řízení změn ve firmě: reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 49 s. ISBN 80-7226-411-7.*

Každá firma je při své činnosti obklopena vnějším prostředím, okolím. Za okolí je chápáno cokoli, co je za pomyslnými hranicemi společnosti a čím je tato společnost ovlivňována a co je schopna sama ovlivnit. Vliv okolí je většinou tak silný, že se mu firma musí přizpůsobovat. [7]

Analýza okolí se zaměřuje na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí a to zpravidla ve vymezeném odvětví. Díky ní se zjišťuje vývoj všeobecných vnějších faktorů, které ovlivnily minulé i současné chování a pozici podniku a o nichž se domníváme, že sehraji roli i v budoucnu. [15]

### **2.5.1 Analýza obecného okolí**

Analýza obecného okolí (makrookolí) obsahuje vlivy a okolnosti, které vznikají mimo podnik a bez ohledu na jeho dané chování. Společnost prakticky nemá přímou možnost aktivně ovlivňovat stav okolí, může na ně však svým rozhodnutím reagovat a připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo zvrátit směr svého vývoje. [15]

K analýze se využívají dvě metody:

- metoda „4C“ – slouží k analýze globalizačních trendů a dělí relevantní faktory pro rozhodování. Základní skupinu faktorů tvoří zákazníci, konkurence, náklady a národní specifika;
- PESTE analýza – analýza člení vlivy makrookolí do pěti výchozích skupin.

#### **2.5.1.1 PESTE analýza**

Analýza, jejíž název je zkratkou počátečních písmen, kterými jsou jednotlivé faktory prezentovány: P (politické a legislativní), E (ekonomické), S (sociální), T (technologické) a E (ekologické). Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní, nadnárodní a mnohé i na regionální úrovni.

- **Politické a legislativní faktory**

V otázkách politického prostředí se analýza zabývá zkoumáním politických a legislativních faktorů, řeší existenci zákonů, právních norem a vyhlášek. Faktory zařazené do této skupiny představují pro každou společnost značné příležitosti, ale zároveň i velké ohrožení. Politickými omezeními jsou např. daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace exportu a importu, cenové politiky atp. Pro podniky, které chtějí podnikat na zahraničním trhu, mají význam i politické vztahy v těchto zahraničních zemích.



- **Ekonomické faktory**

Faktory v této skupině vyplývají z ekonomické podstaty a hlavních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Společnost je při svém rozhodování výrazně ovlivněna vývojem makroekonomických trendů. Podstatnými ukazateli stavu makroekonomického okolí jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, směnný kurz atd. Vývoj uvedených ukazatelů může v dnešní době pro firmy znamenat velké příležitosti, např. využití příznivé úrovně úrokové míry k intenzivní investiční činnosti, ale současně přinášet i závažná omezení např. změna devizových kurzů.

- **Sociální a demografické faktory**

Odrážejí vlivy spojené s postoji, životem obyvatelstva a jeho strukturou. Stárnutí obyvatelstva tvoří daleko větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím a vyšší kvalitou osobního života. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky a technologické postupy tak, aby se přizpůsobily sociálním a demografickým faktorům. Analogicky jako u ostatních oblastí jsou i sociální faktory v ustavičném vývoji, který vyplývá z úsilí jednotlivců uskutečnit své přání a potřeby. Pokud se firma zaměří na poznávání trendů v této oblasti, získá před svými konkurenty značný předstih.

- **Technologické faktory**

Technologické faktory zkoumají infrastrukturu, stav rozvoje, zaměření průmyslu a také stav aplikované vědy a výzkumu. V případě, že se chce podnik stát více inovativní a chce se vyhnout zaostalosti, musí sledovat technické a technologické změny. Změny v této oblasti mohou nečekaně a velmi dramaticky působit na okolí, v němž se podnik pohybuje.

- **Ekologické faktory**

Do této skupiny patří všechny faktory, které ovlivňují firmu a týkají se životního prostředí. Může se jednat o environmentální management, nedostatek surovin, náklady na energii, recyklovatelné technologie atd.

Cílem analýzy PESTE není vytvořit dlouhý seznam faktorů, neboť vlivy důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro druhý. Důležité je odlišit a rozpoznat faktory podstatné pro určitý podnik. Význam analýzy stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Je zřejmé, že se jednotlivé jevy budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich váha dopadu na podnik. Proto je nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. [14]

### **2.5.2 Analýza oborového okolí**

V případě, že se podnik rozhodne ovlivňovat své nejbližší okolí (mikrookolí), je důležité, aby si přesně identifikoval odvětví, ve kterém se nachází. Rozbor mikrookolí, zpravidla začíná analýzou odvětví, při které je cílem managementu uvědomit si přitažlivost odvětví, hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. [37]

Pokud podnik vypracuje analýzu klíčových konkurentů, předejde ohromení z nové strategie u existujících konkurentů, určí si své potenciální konkurenty, urychlí dobu reakce na kroky konkurenta a v neposlední řadě mu to umožní předstihnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích. [8]

Mezi analytické metody, zkoumající mikrookolí patří: [37]

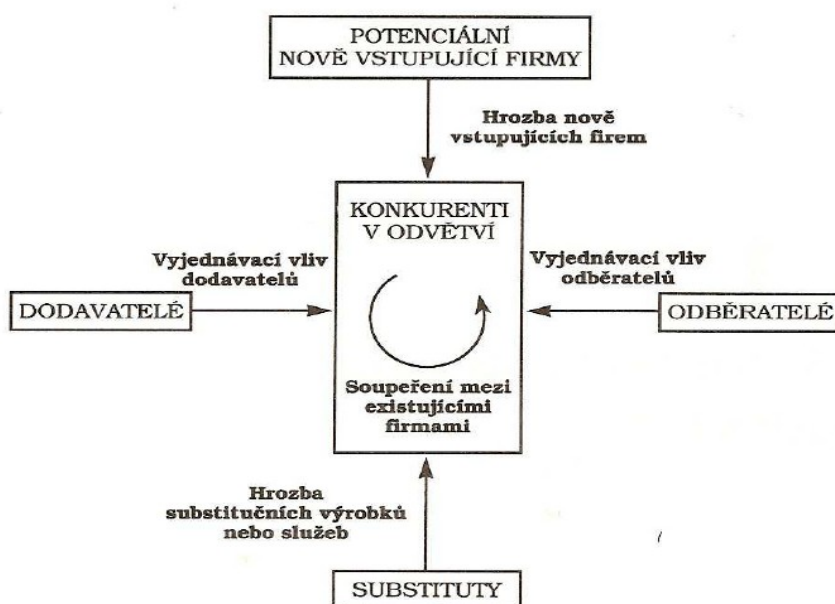
- analýza klíčových faktorů úspěchu;
- mapa strategických skupin;
- životní cyklus odvětví;
- **Porterův model.**

#### **2.5.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil**

Porterova teorie konkurenčních sil je jeden z velmi efektivních a často využívaných nástrojů analýzy oborového podniku. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v odvětví je určována především působením pěti základních faktorů a to zákazníky, dodavateli, substituty, nově vstupujícími firmami a konkurenty v odvětví. [10]

Porterův model se pokouší vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Při formulování modelu se opomněli komplementy a přitom komplementy mají možnost situaci v odvětví ovlivňovat stejně významně jako substituty. [6] Obrázek 2.3 znázorňuje hybné síly konkurence v odvětví podle Portera.

**Obr. 2.3 – hybné síly konkurence v odvětví.**



Zdroj: PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

**Konkurence v odvětví** – soutěžení mezi společnostmi, které podnikají ve stejném tržním odvětví a snaží se získat nejvýhodnější postavení je ovlivňováno těmito faktory:

- stupněm koncentrace;
- diferenciací výrobků;
- změnami velikosti trhu;
- strukturou nákladů;
- rozsahem výrobních kapacit;
- bariérami výstupu.

Rivalita v oboru se stává značně nestálou, jakmile se firmy odlišují více ve svých strategických a personálních přístupech.

**Nově vstupující firmy** – nově vstupující firmy se snaží získat podíl na trhu a to často vede ke snížení cen nebo růstu nákladů a tím snížení ziskovosti. Soupeření začíná v momentu, kdy stávající výrobci dosahují lákavých výnosů. Vstup na daný trh je pro ostatní zájemce snadný a jejich rychlost je ovlivněna obvykle dvěma typy bariér, bariérou strategickou a strukturální. Čím jsou bariéry menší, tím má na trh přístup méně nových konkurentů.

Existuje zde šest hlavních zdrojů překážek vstupu: [12]

- úspory z rozsahu;
- diferenciací produktu;
- kapitálová náročnost;
- přechodové náklady;
- přístup k distribučním kanálům;
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.

Posledním zdrojem vstupních překážek, který se ovšem nesmí opomenout, je vládní politika.

**Nebezpečí substitučních výrobků** – Identifikování substitutů znamená vyhledávání různých produktů, které mohou splnit totožnou funkci jako produkt daného odvětví. Pro stávajícího dodavatele znamenají ohrožení, které stoupá vždy, když:

- poměr kvalita / cena je u substitutu lepší;
- zákazníci mohou snadno přecházet od výrobku k substitutu;
- zákazníci nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu.

**Vyjednávací síla zákazníků** – zákazníci soutěží s odvětvím snahou stlačit co nejvíce ceny dolů. Obvykle usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. A to vše na úkor ziskovosti odvětví. [12]

Samotný vliv zákazníků na ziskovost je dán těmito faktory

- počtem zákazníků;
- stupněm koncentrace zákazníka;
- možností zpětné integrace;
- stupněm diferenciací produktů;
- citlivostí na kvalitu produktu.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – vztahují se k nim všechny faktory, jež jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu odběratelů. Oproti zákazníkům však mají dodavatelé větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. [12]

### **2.5.2.2 Analýza konkurence**

Jedním z podstatných předpokladů úspěšného podnikání v delším časovém horizontu je dynamický růst. Růst a jeho dynamika je ale v řadě případů závislá na velikosti tržního podílu, který se podnikateli podaří vytvořit a udržet na úkor svých konkurentů. Růst firmy na trzích, které sami o sobě nerostou, je potom závislý pouze na ukrajování tržních podílů konkurentů. To však žádá důslednou analýzu přímých a nepřímých konkurentů, konkurentů stávajících, ale i těch, kteří by se mohli objevit v budoucnosti. Poznání konkurence je zásadní také proto, že na této formě závisí způsoby a nástroje konkurenčního boje, které se používají. [38]

Identifikace konkurentů a určení jejich konkurenčních profilů je specializací analýzy konkurence. Management identifikuje současné a potencionální konkurenty a vypracuje jejich konkurenční profil, v rámci něhož stanoví i konkurenční výhody a pravděpodobné reakce. Pokud si společnost sestaví nákladový řetězec a určí-li jeho nákladové výhody či nevýhody, může tímto způsobem získat mnoho důležitých údajů a posléze z nich i vyvodit konkurentovu reakci na případné změny v odvětví. Dále je nutné, aby byl každý konkurent jednotlivě vyhodnocen podle různých hledisek. Mezi základní hlediska patří například kvalita výrobku, reklama, cena, technologie, image značky, kvalita a motivace pracovníků, úroveň řízení a další ukazatele. [14] Tab. 2.1 znázorňuje jednu z možností, jak může vypadat tabulka pro analýzu konkurence.

**Tab. 2.1 - tabulka pro analýzu konkurence**

Analýzu konkurence si zpracujte do tabulky tímto způsobem:				
Jméno konkurenta	A	B	C	D
výrobky				
jaké má zařízení (zvláštní stroje)				
jaké je geografické pokrytí				
segment trhu, na jaké zákazníky se především zaměřuje				
jaké mají propagační materiály				
jaké mají ceny				
a mnoho dalších informací, které stojí za pozornost				

Zdroj: iPodnikatel.cz [online]. 2011 [cit. 2010-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/jak-provest-analyzu-konkurence.htm>.

Firma by si měla vymezit nejenom současné konkurenty, ale i budoucí. Často vzejdou z těchto skupin: [12]

- Firmy mimo odvětví, překonávající snadno vstupní překážky,
- firmy, pro které znamená vstup do odvětví rozšíření své dosavadní činnosti,
- firmy, pro které je konkurence v daném odvětví nepochybným dotažením podnikové strategie,
- dodavatelé či zákazníci, u nichž by se jednalo o případnou zpětnou nebo vstřícnou integraci.

### 2.5.3 Analýza vnitřních zdrojů

Strategické možnosti jsou dány nejenom zohledněním podmínek externího prostředí, ale také vnitřními schopnostmi podniku a jeho schopností eliminovat slabosti. Základem úspěšné strategie je soulad podnikových zdrojů s vnějším prostředím. [7]

Hlavní myšlenkou vnitřní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Je zde snaha identifikovat v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Aby však bylo možné zhodnotit silné a slabé stránky je nutné analyzovat vnitřní faktory. [8]

Metody vnitřní analýzy: [8]

- zhodnocení dosavadní strategie;
- analýza výsledků v jednotlivých oblastech – nejčastějším způsobem zjišťování dosahovaných výsledků je **finanční analýza**;
- analýza zdrojů podniku.

#### **2.5.3.1 Finanční analýza**

Finanční analýza tvoří zcela specifickou součást analýzy zdrojů. Umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí, které se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit atd.

Cílem analýzy je posoudit finanční pozici podniku a určit jak podnik v průběhu času využívá své finanční zdroje. Analýzu lze využít pro hodnocení, jak minulého vývoje, tak pro analyzování budoucího vývoje společnosti. Využití výsledků je široké a jsou předmětem zájmu mnoha subjektů, kteří vstupují do kontaktu s podnikem (např. společníku, investoru). Tvoří také podstatné východisko pro vymezení silných a slabých stránek podniku a především identifikaci základů konkurenční výhody. [14]

Zjišťování dosahovaných výsledků z finanční analýzy umožňuje sledovat: [7]

- stupeň naplnění strategických cílů;
- budoucí růstový potenciál podniku;
- schopnosti získat cizí zdroje;
- nepředvídané změny v prostředí;
- riziko bankrotu.

Potřebné informace pro finanční analýzu jsou čerpány z mnoha zdrojů, které lze třídit různými způsoby. Dle základního rozdělení je můžeme dělit na finanční, nefinanční a dále na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. [7]

Nejčastěji čerpáme zdroje z: [5]

- rozvahy – poskytuje přehled o struktuře majetku (aktivech) a o zdrojích krytí (pasivech). Rozvahu klasifikujeme podle toho, kdo dává podnět k jejímu sestavení a z cílů, které sleduje. Prvotní členění je na řádné a mimořádné;
- výkazů zisku a ztrát - informuje o hospodářském výsledku, kterého společnost dosáhla za sledované a minulé období.

V případě srovnání rozvahy a výkazu zisku a ztrát jednotlivých let máme možnost hodnotit, jak se mění využití majetku, a můžeme klasifikovat změny.

#### **2.5.3.2 Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele umožňují rychlý obraz o základních finančních charakteristikách firmy. Umožňují mezipodnikové srovnávání nebo srovnávání s odvětvovým průměrem. Finanční analytik musí brát ohled na typ trhu, na kterém firma působí. Pracuje se s čtyřmi skupinami ukazatelů a to s rentabilitou, aktivitou, zadlužeností a likviditou. [39]

**1. Ukazatelé likvidity** – charakterizují způsobilost firmy dostát svým závazkům. Ukazatele poměřují to, čím je možné platit s tím, co je nezbytný zaplatit. Věnují se nejlikvidnější částí aktiv firmy.

- Běžná likvidita =  $\text{krátkodobá aktiva} / \text{krátkodobé dluhy}$
- Pohotová likvidita =  $(\text{krátkodobá aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé dluhy}$
- Okamžitá likvidita =  $\text{peněžní prostředky} / \text{okamžité splatné dluhy}$
- Pracovní kapitál =  $\text{krátkodobá aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$



**2. Ukazatelé rentability** - rentabilitu můžeme definovat, jako výnosnost. Poměruje zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, kterých bylo použito k jeho dosažení. Tyto ukazatele měří celkovou účinnost řízení firmy a patří k nejdůležitějším ukazatelům.

- Ukazatel míry zisku, rentability vloženého kap =  $\text{zisk} / \text{vložený kapitál}$
- Rentabilita úhrnných vložených prostředků =  $\text{zisk} / \text{celková aktiva}$
- Rentabilita VK =  $\text{zisk} / \text{VK}$
- Rentabilita tržeb =  $\text{zisk} / \text{tržby}$

**3. Ukazatelé aktivity** - schopnost podniku rychle využívat svého majetku. Měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je vhodné, vznikají zbytečné náklady, a tím se snižuje zisk. Má-li jich nedostatek, pak je nucen vzdát se některých podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy.

- Doba obratu zásob =  $\text{průměrná zásoba} / \text{denní spotřeba}$
- Doba obratu pohledávek =  $\text{obchodní pohledávky} / \text{denní tržby na obchodní úvěr}$

**4. Ukazatelé zadluženosti a finanční struktury** - zadluženost informuje okolí o finanční struktuře podniku. Ukazatelé vyjadřují poměr mezi vlastními a cizími zdroji.

- Ukazatel celkové zadluženosti =  $\text{celkové dluhy} / \text{celková aktiva}$ ,
- Podíl vlastního kapitálu na aktivech =  $\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva}$
- Krytí úroku =  $\text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$  [36]

#### **2.5.4 SWOT analýza**

Smyslem externí a interní analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Nástroj, jenž sumarizuje tyto zmíněné analýzy a prezentuje je, se nazývá SWOT analýza.

Název této analýzy vychází ze začátečních písmen anglických slov, která v překladu znamenají:

**Strengths** - existující silné stránky

**Weaknesses** - existující slabé stránky

**Opportunities** - budoucí příležitosti

**Threats** - budoucí hrozby

Díky analýze, lze komplexně vyhodnotit fungování trhu, nalézt problémy a nové možnosti růstu. Výsledky z externí a interní analýzy se zaznamenávají do tabulky, kde v řádku jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a ohrožení. Je doporučeno, aby tabulka obsahovala maximálně 10 řádků a sloupců. [2]

## **2.6 Metodika pro posuzování konkurenceschopnosti**

Ještě než byla vypracována aplikační část této diplomové práce, bylo nutné vybrat a prostudovat odbornou literaturu, časopisy a internetové články týkající se daného tématu. Po vybrání těch nejvhodnějších a vytvoření souhrnu literatury, bylo identifikováno prostředí a provedeny následující analýzy a komparace.

### *1. Identifikace prostředí*

- analýza prostředí (makroprostředí, mikroprostředí)
- analýza konkurence
- vnitřní analýza

Analýza makroprostředí bude zahrnovat vnější vlivy na makro úrovni, které nelze ovlivnit, můžou být pouze sledovány a analyzovány, což je pro podnik často velmi podstatné. Informace byly čerpány převážně z internetových stránek Českého statistického úřadu. Analýza mikroprostředí bude spočívat v identifikaci subjektů a okolností působících na podnik. Podrobně zde budou popsáni dodavatelé, zákazníci, noví a stávající konkurenti společnosti.

Vnitřní prostředí bude prozkoumáno pomocí marketingových nástrojů a stručné finanční analýze, v té budou vypočítány ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti podniku. Vzorečky na výpočet budou aplikovány z teoretické části a potřebné údaje budou čerpány z interních dokumentů firmy, zejména z rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

## *2. Stanovení výchozího stavu podniku.*

Provedena charakteristika a stručný popis současné situace podniku. Identifikovány podnikové strategie. Pro identifikaci budou využity vnitřní údaje společnosti.

## *3. Vyhodnocení analýz*

Jednotlivé analýzy budou postupně vyhodnocené. Budou zjištěné silné, slabé stránky podniku, ohrožení a příležitosti, ze kterých bude následně sestavena SWOT analýza.

## *4. Vyjasnění konkurenční pozice podniku, návrh nových doporučení.*

### 3. Aplikační část

V následujících podkapitolách bude popsána společnost JELÍNEK a také prostředí, ve kterém podniká. K charakteristice prostředí budou využity čtyři analýzy. Obecné okolí bude analyzováno pomocí PESTE analýzy a odvětví pomocí Porterovy analýzy. Dále bude důkladně porovnána konkurence firmy a budou popsány interní faktory. Výstupem těchto analýz bude určení silných, slabých stránek podniku a zejména příležitostí a ohrožení, které budou na závěr shrnuty do SWOT analýzy.

#### 3.1 Charakteristika podniku

##### 3.1.1 Základní údaje podniku

Název subjektu:	JELÍNEK - výroba nábytku s. r. o.
Sídlo:	Valašské Meziříčí, Palackého 420/21.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Předmět podnikání:	Výroba nábytku, čalounictví, koupě zboží za účelem dalšího prodeje, reklamní činnost, marketing.
Datum vzniku:	31. 10. 1991

Logo firmy [26]:



Jednateli společnosti JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. (dále jen JELÍNEK) jsou Ing. Tomáš Jelínek a Daniel Jelínek. Společnost sídlí ve Valašském Meziříčí a od roku 1997 má pobočku i na Slovensku, Jelínek – Slovensko s.r.o. Tato pobočka nabízí shodné výrobky jako její mateřská společnost.

V roce 2010 byl zahájen chod nové provozovny. Nachází se v ní výrobní část, sklady, kanceláře a vzorková prodejna. Ve výrobní části se za pomoci nejmodernější technologie transformuje surové řezivo do tvarových dílců. Proces začíná sušením dřeva, dále pokračuje na pilách a frézkách, následuje lepení spárovky.

Opracování se dokončuje v obráběcích centrech. Většina dílců je vyrobena kvalitní ruční prací, kterou vykonávají zruční řemeslníci. Také se zde pomocí moderní linky dokončuje povrch nábytku ekologickými vodními laky.

### **3.1.2 Historie podniku**

Firmu založil v roce 1897 pan Josef Volek, stolař pocházející z Horní Bečvy. Zde si otevřel svou živnost, kterou později přemístil do Valašského Meziříčí. Koncem dvacátých let patřila výroba nábytku k úspěšným podnikatelským činnostem a nábytkem byly vybavovány banky, úřady, pojišťovny i soukromé byty. Roku 1926 si pan Volek půjčil od banky peníze na rozšíření a modernizaci provozu. V době hospodářské krize, ubylo zakázek a firma se dostala do problémů. Nebyla schopná splácet úvěr a o sedm let později byl majitel nucen ukončit svou činnost a prodat firmu městu. O dvanáct let později získal Jindřich Jelínek, švagr pana Volka, firmu zpět a stal se novým majitelem podniku, který nazval „Jindřich Jelínek – výroba nábytku“. Po roce 1948 byla na podnik uvalena národní správa a od roku 1951 firmu spravovalo Lidové nábytkářské družstvo, které přijalo manžele Jelínkovy jako své zaměstnance. Tím byl chod firmy „Jelínek-výroba nábytku“ přerušen na celých 40 let.

V roce 1991 začali vnukové Jindřicha Jelínka nanovo budovat zaniklou firmu. Snažili se proniknout na trh s úplnou novinkou a to s ortopedickým roštem s matrací a také s novými výrobky z vrstveného ohýbaného dřeva. V průběhu času začínali firmě přibývat noví zákazníci a jméno firmy se stalo známější a známější. [17]

### **3.1.3 Současný vývoj**

V současné době firma zaměstnává okolo sto zaměstnanců a svůj sortiment výrobků vyváží i do zemí Evropské unie. Po neuspokojivých výkonech z minulých let se změnil export na Slovensko, a to tak, že obsluha zákazníků je řešena přímo z Valašského Meziříčí. V roce 2009 provedla firma podstatnou investici a vystavěla novou halu, do které majitelé firmy s podporou dotačního programu ROZVOJ pořídili dvě nová obráběcí centra a širokopásové brusky. Na obr. 3.1 je nově vybudované sídlo společnosti s jednou ze šesti podnikových prodejen.

**Obr. 3.1 – sídlo společnosti**



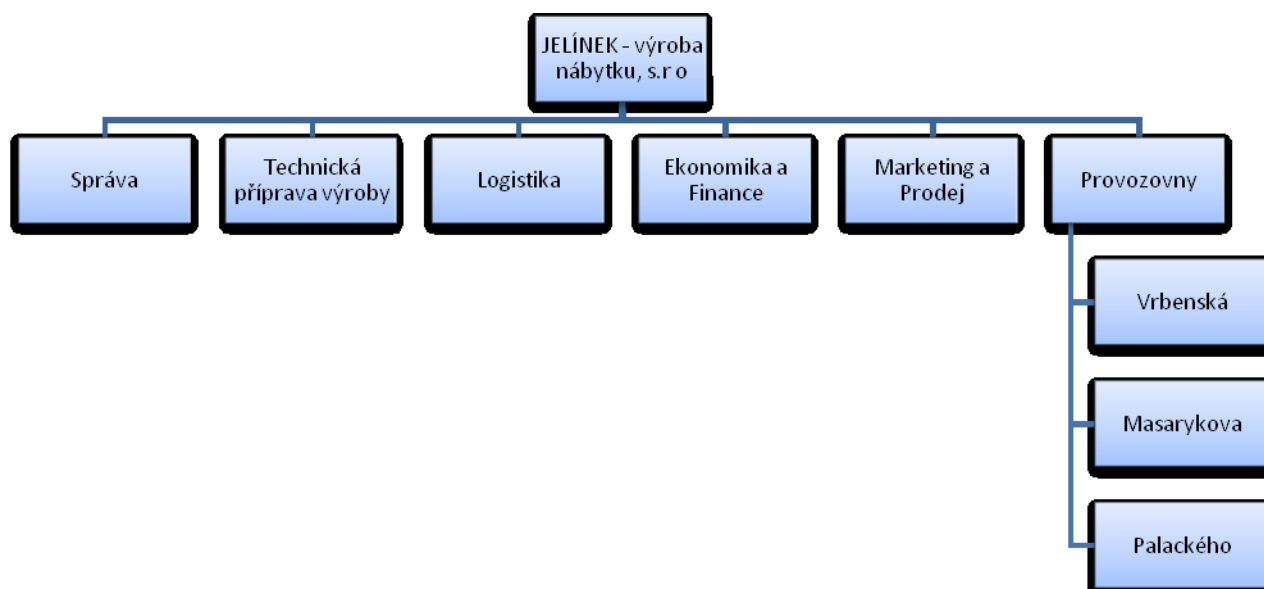
*Zdroj: interní dokument*

Od roku 2006 je společnost součástí dřevařsko-nábytkářského klastru, kde je spolupráce postavena na důvěře. Společnosti se zde snaží odbourat všechny zábrany vyplývající z jejich konkurenčního postavení na trhu.

### 3.1.4 Organizační struktura

Společnost má šest podnikových středisek. Jejich uspořádání je uvedeno v obrázku 3.2.

**Obr 3.2 - střediskové uspořádání**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.1.5 Nabídka služeb

Nabídku firmy je možné rozčlenit do tří hlavních skupin:

1. bytový nábytek
2. ložnice, postele
3. matrace

Sortiment nábytku obsahuje dubové a bukové masivní postele, postelové rošty několika druhů, noční stolky, komody, lavice, police, televizní a toaletní stolky a skříně. Nábytek je nabízen v přírodní úpravě s možností barevného namoření. V nabídce jsou dále jídelní soupravy stolů a židlí včetně servírovacích stolků,

sedacích souprav, obývacích stěn a čalouněných křesel. V roce 2009 byla uvedena na trh nová ložnice Gabriela. Ukázka sortimentu bude uvedena v příloze č. 1.

Kvalita výrobků firmy je pravidelně prověřována. Matrace Sára získala šestkrát za sebou značku jakosti CZECH MADE. V roce 2006 byly matrace ZORA a SALOME oceněny prestižním oceněním „ČESKÁ KVALITA, NÁBYTEK“. Roku 2007 dosáhly ložnice DALILA a nábytková řada RACHEL stejného ocenění. [17]

## 3.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro stanovení budoucího potenciálu firmy je důležitá znalost makroprostředí. Proto i tato práce bude zaměřena na probíhající trendy domácího prostředí. Pozornosti neuniknou ekonomické, technické, sociální, legislativní a politické trendy. Pro každou skupinu budou identifikovány zásadní vlivy, které jakýkoliv způsobem ovlivňují firmu JELÍNEK. První analýza využita k zjištění potřebných informací bude PESTE analýza.

### 3.2.1 PESTE analýza

#### 3.2.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické prostředí je z velké části ovlivňované politickou stranou, která je v dané době zvolena. Dnešní politická situace není nikterak optimistická. Proti každoročnímu zvyšování schodku státního rozpočtu se vláda rozhodla bojovat celou řadou legislativních změn, které přinesou především mnoho škrtů a úsporných opatření, jež ovlivní jak domácnosti, tak i podniky. V příštích několika měsících budou postupně prezentovány a zrealizovány nové sociální, penzijní, zdravotní, a školské reformy.

Díky **sociální reformě** se změní celá řada zákonů. Změny proběhnou v sociálních dávkách, v příspěvcích i v jejich vyplácení. **Daňové reforma** přinese mírné snížení odvodů pro zaměstnavatele, ukončení početné části daňových výjimek a nižší administrativní náklady pro daňové pokladníky, ale i pro stát. Sjednotí se daň z příjmu fyzických i právnických osob na 19%. Vznikne nová daň z úhrnu mezd, která



bude ve výši 32% a měla by zaměstnavatelům nahradit sociální a zdravotní pojištění. Skončí také daňové zvýhodnění stravenek a režijek. [38]

**Penzijní reforma** by měla změnit vzorec pro výpočet důchodu, tak aby lidé s vyšším příjmem (100-600 tis. Kč hrubého) dostali vyšší důchod. Zbylí budoucí důchodci, jejichž příjmy se pohybují mezi 12,5 tis. a 36 tis. Kč hrubého můžou naopak očekávat snížení důchodu. Toto snížení by se nemělo dotknout lidí s nejnižšími příjmy. Dále se očekává, že stát přestane výhradně financovat penzi, individuálně spořit na důchod si bude muset každý, kdo nebude chtít ve stáří přijít o svůj životní standart. [28]

#### ➤ *Daňová politika*

Pro malé a střední podniky jsou významné dvě daně, daň z přidané hodnoty (dále jen DPH) a daň z příjmu právnických osob. Sazba DPH má v současné době základní a sníženou hodnotu. Od roku 2010 činí základní sazba 20 %, sazba snížená je ve výši 10 %. Sníženou výši DPH čeká od roku 2012 změna, sazba stoupne z 10 % na 14 %. Nadále v ní zůstanou stejné výrobky (jejich úplný seznam je v Zákoně č. 235/2004 Sb.) a navíc přibudou ekologická paliva. Očekává se, že zvýšení snížené sazby přinese nárůst cen, což není optimistická informace. Tímto, ale změna výměr nekončí, od ledna 2013 se obě sazby sjednotí a to na 17,5%. [18]

Druhá daň, která má vliv na podnikatele a na výši jeho zisku je daň z příjmu právnických osob. Výpočet se provádí ze základu daně, který je snížený o položky snižující základ daně a odčitatelné položky. Již několik let dochází k postupné redukci daně. V roce 2008 byla daň ve výši 21%, rok poté klesla na 20% a od roku 2010 se drží na 19%. Snižování této daně představuje jakousi výpomoc pro malé a středním podniky, lépe se vyrovnávat s ekonomickou recesí, která nastala v České republice. [30]

#### ➤ *Pracovní právo*

Změna v pracovním právu proběhla oproti minulému roku v náhradě mzdy zaměstnavatelem, která se zvýší z 15 na celých 21 dní. Dále se do budoucna

očekává prodloužení pracovní doby nebo navýšení počtu hodin, které mohou lidé odpracovat na dohodu o provedení práce.

### 3.2.1.2 Ekonomické faktory

#### ➤ *Nezaměstnanost*

Nižší poptávka po pracovní síle a ekonomická recese způsobily pokles zaměstnanosti, která následně vedla k nižší spotřebě domácností, což snížilo i ekonomický růst. Nezaměstnanost v ČR vzrostla v roce 2009 o 1,9% oproti roku 2008. Následující rok přinesl další zvýšení a to o 1,9%. Názorně si toho můžeme všimnout v tabulce 3.1, kde je pro porovnání zobrazena míra nezaměstnanosti v České republice, na Slovensku a v celé Eurozóně. O něco lépe tyto údaje vyniknou v grafickém zobrazení (viz graf 3.1).

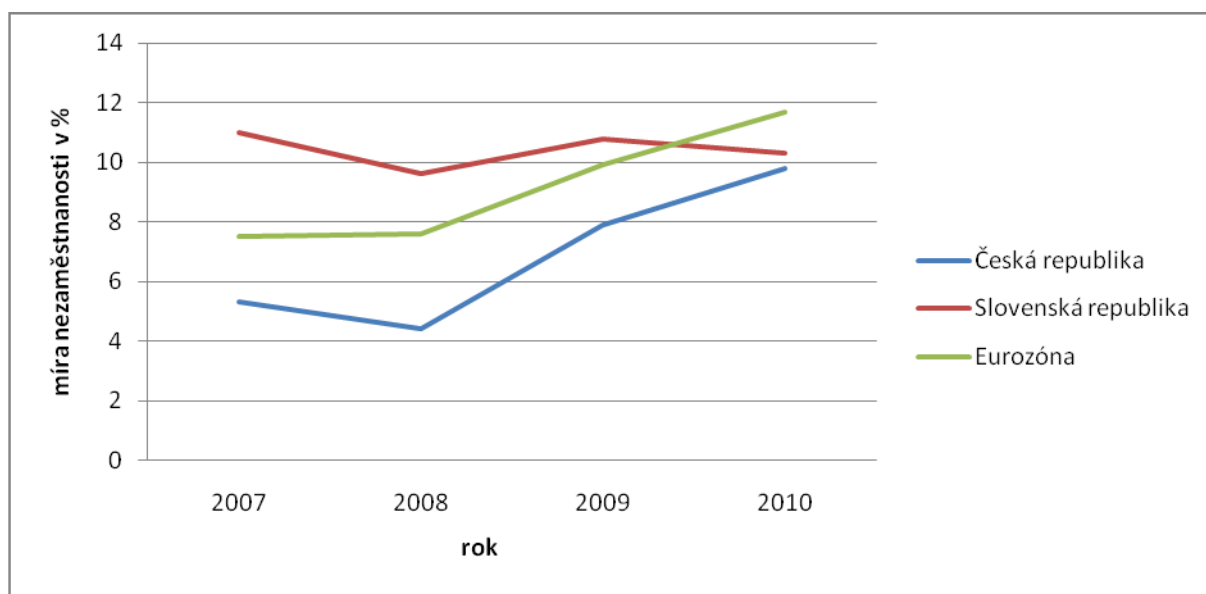
**Tab. 3.1 - míra nezaměstnanosti ve vybraných zemích (v %)**

	2007	2008	2009	2010
<b>Česká republika</b>	5,3	4,4	7,9	9,8
<b>Slovenská republika</b>	11	9,6	10,8	10,3
<b>Eurozóna</b>	7,5	7,6	9,9	11,7

*Zdroj: Kolektiv CES VŠEM, NOZV NVF: Konkurenční schopnost České republiky. Praha, Linde nakladatelství, s. r. o., 2010, 460 s. ISBN 978-80-86131-87-0*

Jako negativní jev je vnímána skutečnost, že se míra nezaměstnanosti nemění skokově, ale již řadu let trvale roste, což se stává závažným ekonomickým a sociálním problémem. Změna výše nezaměstnanosti přišla v roce 2008, kdy lehce klesla, od tohoto roku ovšem znovu roste. [35]

**Graf 3.1 – míra nezaměstnanosti**



*Zdroj: vlastní zpracování*

➤ **Míra inflace**

Dalším důležitým ekonomickým ukazatelem je inflace, jejíž růst se považuje za negativní jev. Inflace pozvolna roste od roku 2005, kdy byla ve výši 1,9, větší skok nastal v roce 2008, v té době byl nárůst o 3,5%. (viz tabulka 3.2). Rok 2009 přinesl pokles míry inflace na 1%, což byla druhá nejnižší průměrná roční míra inflace od roku 1989, nižší byla pouze v roce 2003.

**Tab. 3.2 – míra inflace v České republice**

	2006	2007	2008	2009	2010
Míra inflace v %	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5

*zdroj: ČSÚ*

➤ *HDP*

Ukazatel hrubého domácího produktu (dále jen HDP) je jedním z nejdůležitějších ukazatelů. S jeho pomocí se stanovuje výkonnost ekonomiky. Z tabulky 3.3 je patrný každoroční nárůst HDP a to do roku 2009. Rok 2009 přinesl zvrat, ekonomika se dostala do potíží a její výkonnost začala klesat, v České republice nastala recese a meziroční přírůstek se vyšplhal na – 4,1. [35]

**Tab. 3.3 – vývoj HDP**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>HDP (v mld. Kč)</b>	3 222,40	3 535,50	3 689,00	3 625,90	3667,6

*zdroj: ČSÚ*

➤ *Vnější bilance*

Nepříznivé vnější podmínky a snížená dynamika domácí poptávky ovlivnili vývoj obchodní bilance a deficit běžného účtu platební bilance. Z tabulky 3.4 je zřejmý kolísavý trend obchodní bilance. Největší rozdíl mezi exportem a importem je zaznamenán v roce 2009. Vývoj běžného účtu je charakteristický stálým schodkem.

**Tab. 3.4 – bilance v ČR**

<b>Obchodní bilance</b>	2006	2007	2008	2009	2010
Export v mld. Kč	2 144,6	2 479,2	2 473,7	2 138,6	2 518,2
Import v mld. Kč	2 104,8	2 391,3	2 406,5	1 989,0	2 393,6
Obchodní bilance v mld. Kč	39,8	87,9	67,3	149,6	124,6
Saldo obchodní bilance v % HDP	1,2	2,5	1,8	4,1	3,4
<b>Platební bilance</b>					
Běžný účet v mld. Kč	-77,2	-113,1	-22,9	-37	-
Finanční účet v mld. Kč	92,4	125,8	59	95,1	-

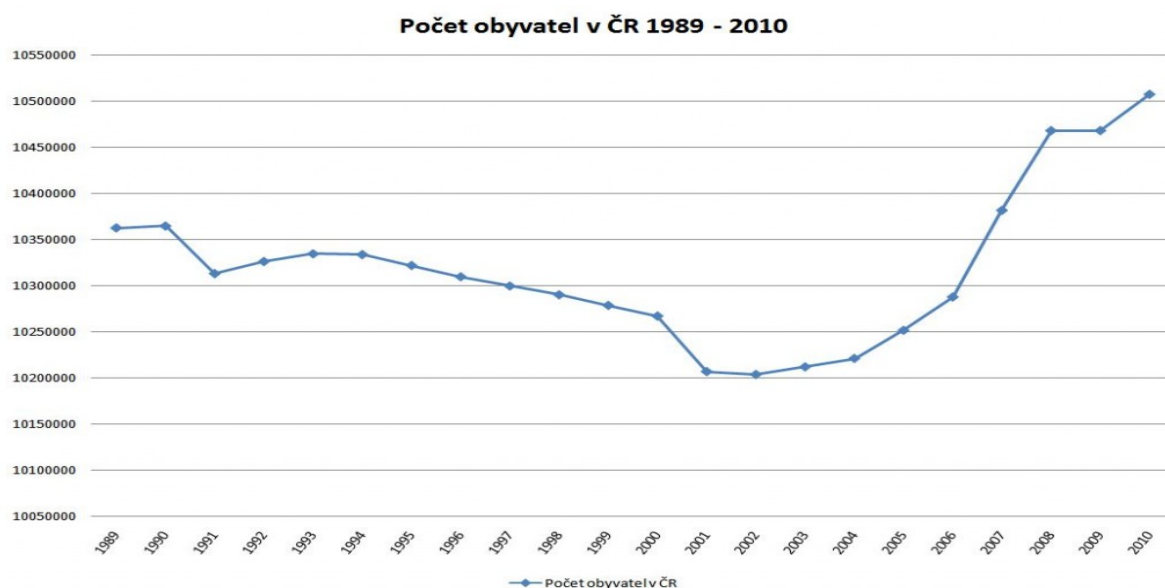
Zdroj: ČSÚ, Patria Finance

### 3.2.1.3 Sociální faktory

#### ➤ Demografický vývoj

V České republice se průběžně snižoval počet obyvatel a to od roku 1989. Tento negativní vývoj byl způsoben menším počtem narozených dětí. Roku 2003 začal počet obyvatel postupně narůstat, hlavní příčinou byl zvýšený počet imigrantů, kteří přišli do Česka. (viz obrázek 3.3). K letošnímu roku (2011) žije na území naší republiky 10 532 770 lidí. [34]

**Obr. 3.3 – vývoje počtu obyvatel od roku 1989**



Zdroj: Patria.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/obchod.html>

Demografickou projekci vývoje pro rok 2003, 2020 a 2050 znázorňuje tabulka 3.5. Pro nábytkářské odvětví je nejdůležitější věková skupina 20-54. Prognózy na rok 2020 a 2050 nejsou nikterak optimistické. Očekává se snižování podílů lidí v produktivním věku (20-54) a naopak nárůst lidí v poproduktivním věku (65+).

**Tab. 3.5 - demografická projekce ČR**

	<b>2003</b>	<b>2020</b>	<b>2050</b>
<b>počet obyvatel (tis.)</b>	10 217	10 280	9 438
<b>věková struktura 0-19 (v %)</b>	21,7	18,3	16,7
<b>20-54</b>	51,7	48,6	37,8
<b>55-64</b>	12,7	12,8	14,2
<b>65+</b>	13,9	20,3	31,3

Zdroj: ČSÚ

Stárnoucímu vývoji obyvatelstva se bude muset přizpůsobit celý trh práce. Postupem času bude ve firmách více jak polovina zaměstnanců starších 50 let a podniky budou nuceny přizpůsobovat práci pro své zaměstnance tak, aby jí byly i tyto osoby schopné vykonávat. Do dalších let se též očekává nedostatek kvalifikovaných odborných pracovníků, neustále totiž klesá počet vyučených lidí a naopak stále více přibývá množství vysokoškoláků.

#### **3.2.1.4 Technologické faktory**

##### **➤ Nové technologie**

Předpokládá se, že pokud chce být společnost úspěšná a konkurenceschopná je nutné, aby věnovala značnou pozornost technologickému pokroku, výzkumu, vývoji a inovační činnosti. V nábytkářském odvětví zaručuje využívání nových technik a technologií, bezpečné produkty bez jakýchkoliv škodlivých látek. Toto odvětví do budoucna očekává změny v technologiích povrchových úprav nábytku, jejich výzkumu a vývoji.

##### **➤ Vládní podpory**

Vláda si je vědoma důležitosti podpory vědy a výzkumu, proto vytvořila několik operačních programů, které přispívají na celkový rozvoj regionů se zřetelem na podporu zavádění nových technologií a inovací a posilování kapacit výzkumu a vývoje. Jedním z těchto programů je Podnikání a inovace 2007-2013, jehož cílem je zvýšit konkurenceschopnost a inovační výkonnost české ekonomiky. [21]

### **3.2.1.5 Ekologické faktory**

#### **➤ Směrnice**

V nábytkářství existuje několik směrnic týkající se životního prostředí, které musí společnost dodržovat. Jednou z nich je směrnice integrované prevence a omezování znečištění (IPPC), jejímž cílem je minimalizovat znečištění z různých průmyslových zdrojů. Vzhledem k používání organických rozpouštědel při některých činnostech je další doporučovanou směrnicí, směrnice emisí rozpouštědel těkavých organických sloučenin.

Stejně jako v mnoha jiných průmyslech, i výrobci nábytku produkují odpady (např. odpad ze zpracování dřeva, výroby desek, nábytku a odpady z používání barev a laků). Směrnice o odpadech stanovuje nařízení k ochraně životního prostředí a lidského zdraví prostřednictvím prevence a snížení nepříznivých důsledků. [23]

### **3.2.2 Vyhodnocení PESTE analýzy**

Pomocí PESTE analýzy byly identifikovány vnější vlivy působící na společnosti podnikající v České republice. Bylo zjištěno, že každý zkoumaný faktor ovlivňuje určitým způsobem danou firmu, ať už pozitivně či negativně.

Ekonomické hledisko má čtyři zásadní faktory. Jedná se o vývoj nezaměstnanosti, míru inflace, HDP a vnější bilanci. Všechny tyto faktory mají silný vliv na firmu JELÍNEK. Z grafů a tabulek je patrný jejich negativní vývoj, byl zaznamenán nárůst nezaměstnanosti a pokles kupní síla domácností, které následně omezila poptávku po zboží dané firmy.

Politicko-legislativní faktory vymezují jakási pravidla, při kterých může firma, podnikat na našem území. Každá společnost musí striktně dodržovat zákony, vyhlášky a normy. Mezi základní zákony patří občanský zákoník, obchodní zákoník, zákoník práce a zákon o životním prostředí. Další faktory přímo ovlivňující podnikání jsou různé vládní kroky (reformy, změny sazeb daní), které donutí domácnosti více spořit a zvednou ceny některého zboží.

Vliv sociálních faktorů na firmu, je spatřován zejména v trendu snižování počtu obyvatel a také v jejich stárnutí. Pokud se bude firma chtít udržet na trhu, bude se muset tomuto trendu přizpůsobit.

Jednou z možností, jak si udržet svou konkurenceschopnost je snažit se neustále uspokojovat své zákazníky a to prostřednictvím dosahování nejvyšší kvality výrobků a co nejmenšího zatěžování životního prostředí. K tomu firmě napomůže sledování vývoje a využívání nových technologií.

Do budoucna očekávají čeští manažeři optimistický vývoj v zemi. Ekonomika by opět měla začít růst, avšak pomaleji než dosud. Její vývoj bude tažen převážně inovacemi. Dále předpokládají, že počet pracovních míst zůstane během příští dekády na stávající úrovni a tržby mírně porostou.

### **3.3 Analýza oborového okolí**

Po rozboru makrookolí je nezbytné analyzovat i mikrookolí zahrnující okolnosti, vlivy a situace, jenž firma svými aktivitami může ovlivnit. Nejprve bude popsáno samotné odvětví, u kterého jsou patrné neustále změny.

#### **3.3.1 Analýza odvětvového prostředí**

Nábytkářství má v České republice silnou tradici. Výroba nábytku spadá dle klasifikace ekonomických činností (dále jen CZ-NACE) do kategorie 31 – Výroba nábytku, která zahrnuje výrobu kancelářského nábytku a zařízení obchodů, kuchyňského nábytku, matrací a výrobu ostatního nábytku. Toto členění nahrazuje stávající klasifikaci OKEČ.



V tabulce 3.6 jsou zachyceny indexy v nábytkářském průmyslu za rok 2008 a 2009. Je zde viditelný nárůst v roce 2009 oproti roku 2008 a to o 2,2%.

**Tab. 3.6 - index cen průmyslových výrobců v letech 2008-2009**

Název (kód CZ-NACE)	Průměr od počátku roku	
	2008	2009
Nábytek (31)	101,3	102,2

*Zdroj: MPO, Panorama zpracovatelského průmyslu*

Struktura nábytkářského průmyslu se odlišuje od jiných průmyslových odvětví. Dominují zde malé firmy do 50 zaměstnanců, ty tvoří 90% z celkového počtu nábytkářských firem, zbytek jsou střední a velké firmy. Velkých firem je v tomto odvětví pouze kolem dvaceti. Další difference je i v malém podílu zahraničního kapitálu, který se pohybuje kolem 2%.

V tomto odvětví se až 50 % produkce vyváží, hlavní podíl na vývozu mají největší firmy, kde export dosahuje až 80%. Od roku 2008 začala klesat výroba nábytku a zároveň se snížil export i import. Import se dostal na hranici roku 2006, dosáhl výše 22 mld. Kč. Hodnota exportu v roce 2009 byla ještě menší než v roce 2006. [32]

### **3.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

#### **1. Nově vstupující firmy**

Jedním z faktorů ovlivňujících vstup nových firem na trh, je tempo růstu. Po devadesátých letech, ve kterých nábytkářský průmysl stagnoval, trh s nábytkem výrazně vzrostl. Rostoucí poptávka způsobila, že se začal importovat levný nábytek ze zahraničí a do odvětví vstoupily velké nábytkářské řetězce, které se brzy staly velmi oblíbené mezi zákazníky. [24]

Tempo růstu zpomalila hospodářská krize, kvůli které klesla kupní síla domácností, a mnoho stávajících firem se dostalo do ekonomických potíží. Trh se stal pro nově příchozí firmy méně žádoucí.

Hlavní překážku pro nově vstupující společnosti je kapitálová náročnost, čili výrazné počáteční investice. Pokud se nový podnik rozhodne vstoupit do odvětví, musí počítat s vynaložením vysokých nákladů na pořízení strojů, surovin a na vybudování výrobních hal a skladů.

Lze očekávat, že stávající firmy budou reagovat na nové konkurenty investicemi do pokrokových technologií, do marketingu, úsilím zvýšit kvalitu a přitom ponechat stejnou přijatelnou cenu. Novým firmám může znesnadnit vstup i zákaznickova loajalita ke svému oblíbenému výrobcí.

Za hrozbu firmy JELÍNEK jsou považováni především prodejci levného nábytku. Nově příchozí výrobci nábytku z masivu představují menší ohrožení a to z důvodu, že firma je na trhu již řadu let, má tradici, dobré jméno a své loajální zákazníky.

## **2. Nebezpečí substitučních výrobků**

Dřevěný nábytek z masivu můžeme funkčně nahradit nábytkem plastovým, skleněným, ratanovým, teakovým, kovovým nebo nábytek vyráběným z dřevotřísky. V současné době, kdy klesá kupní síla domácností, nabírají substituční výrobky s nižší cenou na významu a to i přes to, že nejsou nikterak kvalitní.

**Nábytek ratanový** – ratanový nábytek je přírodní, lehký, snadno se s ním manipuluje a je vhodný i pro alergiky. Nevýhoda je spatřována snad jen v potřebě jeho údržby a menším pohodlí při jeho využívání. Cena ratanového nábytku je oproti nábytku z masivu menší, ovšem i kvalita je nižší. Nábytek zabírá na trhu nízké procento, tudíž nepředstavuje pro podnik velké ohrožení. Hrozba substitutu je v tomto případě nízká.

**Nábytek plastový** – v dnešní době se plastový nábytek používá jako designový kousek, jehož doba životnosti je delší, než tomu bylo v minulých letech. Tento druh nábytku je pohodlný, je s ním jednoduchá manipulace i údržba, vyrábí se ve veselých barvách a rozmanitých tvarech. Cena je většinou nižší než u nábytku z masivu. I přesto, že v některých domácnostech již zabírá své místo, je jeho hrozba jako substitutu pořád velmi nízká.

**Kovový nábytek** – nábytek s velmi dlouhou životností, u kterého není potřeba speciální údržby. Kovový nábytek je velmi stabilní, pevný, avšak působí chladně a není tolik pohodlný. I zde je hrozba substitutu nízká.

**Nábytek z dřevotřísky** – dřevotříska je vyráběna z menšího množství dřeva, nebo dřeva menší kvality. Výrobky z ní jsou mnohem levnější a mezi spotřebovateli také mnohdy vyhledávanější než nábytek z masivu. Ceně však odpovídá i kvalita. Mnozí zákazníci přehlíží fakt, že laciné produkty nemusejí být vždy přínosem. Levné materiály, které se na výrobu využívají, splňují velmi obtížně směrnice evropského a národního trhu. I tak se stal nábytek z dřevotřísky vysokou substituční hrozbou.

### **3. Vyjednávací síla zákazníků**

Podle výzkumu společnosti INCOMA [24] kupují nábytek nejčastěji lidé ve věku od 26ti do 45ti let. Podle příjmu jsou dále charakterizovány jako osoby s nadprůměrným příjmem (kladou důraz na kvalitu a design), s průměrným příjmem (kladou důraz na kvalitu, ale přihlíží už i k ceně) a na zákazníky, kteří mají podprůměrný příjem, ti jsou cenově citliví a požadují nízkou cenu i při možnosti nižší kvality.

Na trhu v ČR působí velké množství výroben a prodejen nábytku, zákazníci mají značné možnosti ve výběru svého dodavatele. Kvůli přepravním nákladům si většinou hledají své prodejce v rozsahu cca 50-100 km.

Zákazníky firmy JELÍNEK lze rozdělit do dvou skupin. A to na odběratele (obchody s nábytkem) a konečné zákazníky (v podobě domácností, nemocnic, hotelů atd.). Zákazník jako jednatel nemá nikterak velkou vyjednávací pozici. Pokud by se však jednalo o hotely, ubytovací zařízení či nemocnice, tedy zákazníky, jejichž objednávky jsou mnohem větší, pak bychom mohli hovořit o mnohem silnější vyjednávací síle.

Tabulka 3.7 představuje prvních deset odběratelů, dle jejich obratu za rok 2010. Všichni tito odběratelé jsou obchodní partneři (obchody s nábytkem), první zákazník (v podobě domácnosti) se zařadil na 25 místo.

**Tab. 3.7 - prvních deset odběratelů dle obratu za rok 2010**

Odběratelé dle obratu za rok	
Pořadí	Partner
1.	HANY - Petr Hanuš
2.	NÁBYTEK HONZA s.r.o.
3.	JELÍNEK Austria
4.	STUDIO ZDRAVÉHO BYDLENÍ s.r.o.
5.	SLAVÍK Zdeněk
6.	PROKOP nábytek s. r. o.
7.	AP NÁBYTEK - Pavelková Alice
8.	FIMA
9.	TOPP - PLUS s.r.o.
10.	MONET nábytek

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů*

#### **4. Vyjednávací síla dodavatelů**

Základní materiály, které jsou nutné pro výrobu nábytku, jsou nakupovány převážně v tuzemsku. Dovoz je omezen jen na vybrané skupiny výrobků. V případě nákupu dřeva je kladen důraz nejen na cenu, ale také na geografickou vzdálenost.

Pro společnost JELÍNEK jsou významní dodavatelé řeziva a dodavatelé polotovarů ze dřeva. Masivní dřevo dodávají dvě společnosti, které mají své provozovny nedaleko výrobní firmy. První dodavatel sídlí v Mořkově a druhý v Hrachovci. Možnost změny dodavatele dřeva je minimální. Firma totiž požaduje, aby se nacházeli v okruhu cca 30 km od výrobní společnosti, a v současné době se v této určené lokalitě nenacházejí výhodnější dodavatelé, než ti, s kterými již firma spolupracuje. Síla dodavatelů je v tomto případě vysoká.

Pro společnost je snazší a výhodnější některé polotovary zakoupit nežli vyrobit, jedná se např. o spárovky od firem BRENUS, s.r.o. a EKOSPAR, s.r.o. nebo laťovky a překližky od firmy Jáchymov invest, a.s. Dodavatelé kování, látek a potahů pocházejí z Německa, Polska, Holandska a Slovenska. [17] Tab. 3.8 představuje prvních deset dodavatelů seřazených dle obrátu za rok 2010.

**Tab. 3.8 - prvních deset dodavatelů dle obrátu za rok 2010**

Dodavatelé dle obrátu za rok	
Poř.	Partner
1.	BPP spol.s r.o.
2.	BRENUS s.r.o.
3.	Radium Foam BV
4.	Šigut Slavomír
5.	Dřevoluk
6.	PROTEXTIL s.r.o.
7.	Jáchymov invest, a.s.
8.	VALUM PRO s.r.o.
9.	ČEZ Prodej, s.r.o.
10.	Pozemstav Brno, a.s.

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů*

## 5. Konkurence v odvětví

Výroba nábytku je typickým odvětvím malých a střední firem, které vyrábějí a prodávají nábytek v regionech, ve kterých se nacházejí, popřípadě mají své prodejny či obchodní partnery po celé republice. Tabulka 3.9 zobrazuje počet podniků, které se od roku 2006 nacházejí v odvětví. Rok 2006 přinesl úbytek firem, tento jev trval až do roku 2008, kdy bylo vyzorováno patrné zlepšení.

**Tab. 3.9 - Počet podniků v rámci odvětví v letech 2006-2009**

	2006	2007	2008	2009
<b>CZ-NACE 31</b>	4576	4498	5213	5165

*Zdroj: ČSÚ, MPO*

Velkou konkurenci pro tuzemský nábytek představuje nábytek z dovozu, který tvoří cca 50-60% sortimentu domácí obchodní sítě. V současné době je zaznamenán zvýšený zájem o levný nábytek, u nábytku vyšší a střední třídy prodej stagnuje a poptávka po značkovém nábytku klesá. [32] Pokud chtějí firmy čelit hrozbě odvětvového soupeření, nezbyvá jim nic jiného než nepřetržitě sledovat nabídku konkurence a snažit se být ve svém oboru na špici jak v kvalitě, v inovacích tak i v péči o zákazníka. V rámci konkurence je důležitá i dodací lhůta, která se mnohdy různí. U podniků zabývajících se přímo výrobou nábytku podle přání, rozměrů a specifik klienta se dodací lhůta pohybuje v rámci týdnů. Naopak u podniků, které se zabývají jen prodejem naskladněných výrobků je dodací lhůta okamžitá.

Do silné konkurence obchodních společností jsou zahrnovány IKEA, SCONTO nábytek, ASKO nábytek atd. přitažlivé především nízkými cenami, širokým sortimentem a velmi dobrou dostupností. V tomto odvětví je rivalita mezi konkurenty vysoká.

## **Významní konkurenti firmy JELÍNEK:**

- **DOMESTAV, s. r. o.**

Firma DOMESTAV je výrobce kvalitního nábytku ze smrkového a bukového masivu, k jehož zpracování využívá ekologický materiál. Pro své zákazníky nabízí široký sortiment a mnoho služeb. Průměrně zaměstnává 75 zaměstnanců.

- **JEKO**

Společnost zabývající se internetovým prodejem nábytku, zaměřující se především na prodej nábytku z masivu, který si sama vyrábí. Nábytek této firmy se vyznačuje vynikající kvalitou, zpracováním a svým neotřelým designem. V nabídce společnosti je k nalezení i nábytek od jiných výrobců.

- **BMB, spol. s. r. o.**

Česká firma s dlouholetou tradicí výroby kvalitního nábytku z masivního dřeva, přírodní dýhy a laminované desky. Nábytek je dodáván prodejcem po celé české republice, výrobky exportuje i do zemí Evropské unie. Zaměstnává 90 zaměstnanců a má dvě výrobní provozovny.

- **NADOP-výroba nábytku, a.s.**

Český výrobce působící na trhu s nábytkem již od roku 1990. Firma se zabývá výrobou a dodávkami nábytku pro kompletní vybavení interiérů. Výrobky dodává nejen na český trh, ale i do zahraničí. V průměru tato společnost zaměstnává 130 lidí.

- **UNIS-N, spol. s. r. o.**

Výrobce originálního nábytku z masivu, při výrobě používá jen přírodní materiály. Společnost zaměstnává více než tři desítky zaměstnanců, provozuje tři vlastní vzorkové prodejny a má více jak 30 smluvních prodejců po celé ČR.

Bližší komparace a hodnocení bude provedeno v následující kapitole o analýze konkurence.

### **3.3.3 Vyhodnocení Porterovy analýzy**

Při zpracování Porterovy analýzy bylo zkoumáno pět sil, které méně či více působí na firmu a ovlivňují její podnikání. Jednou z těchto sil je možná hrozba nově vstupujících firem. Zde je největší ohrožení spatřeno ve firmách přicházejících na trh s velmi levným leč nekvalitním nábytkem ze zahraničí.

Substituční výrobek neboli náhražku najdeme ke každému výrobku. U nábytku z masivu jsou to jiné možné typy materiálu, ze kterých se dá nábytek vyrobit. Ať už se jedná o plast, kov, ratan u kterých není hrozba substituce nijak vysoká, neboť zatím zabírají na trhu pouze nízké procento, nebo o dřevotřísku a dýhu, které naopak představují pro firmu JELÍNEK silnou substituční hrozbu.

Rivalita na trhu se vyskytuje všude, avšak zejména v nábytkářském odvětví je značné množství firem, se kterými bojuje firma JELÍNEK všemi možnými prostředky o své zákazníky.

Vyjednávací síla dodavatelů je relativně vysoká a to z toho důvodu, že není moc možností najít nového dodavatele, který by splňoval požadavky firmy a měl lepší ceny než dosavadní dodavatelé. Zákazníci firmy jsou rozděleni na dvě skupiny a to na obchodní partnery, kteří odebírají častěji větší množství výrobků a na domácnosti, nakupující po kusech. Vyjednávací sílu mají pouze obchodní partneři.

## **3.4 Analýza konkurence**

Za největší prodejce nábytku v České republice, jsou považovány nábytkářské řetězce. Tyto řetězce jsou jedny z mála společností, které expandují i v současné době, kdy se mnoho firem zmítá v existenční propasti. Pro většinu malých a středních podniků jsou to nejsilnější konkurenti, pro jiné můžou představovat nový potenciál spolupráce v budoucnu.



Tab. 3.10 zachycuje pět nejlepších specializovaných obchodníků s nábytkem za rok 2010. Jsou v ní zobrazeny jejich tržby a počet prodejen, které se nacházejí na území České republiky.

**Tab. 3.10 – pět nejlepších specializovaných obchodníků s nábytkem**

pořadí	společnost	tržby v mld.Kč	počet prodejen
1	IKEA ČR, s. r. o	8,7	4
2	Kika nábytek, s. r. o	2,5	5
3	ASKO-nábytek, spol. s.r.o.	2,2	10
4	JYSK, s. r. o	2	53
5	SCONTO Nábytek, k. s	2	5

*Zdroj: TOP 50 obchodních společností v ČR a SR. Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji. 2010, č. 5, s. 1. Plakát. ISSN 1210-4094.*

Pro analýzu konkurence bylo vybráno pět firem vyrábějící a prodávající kvalitní nábytek z masivu. Při rozhodování, zda vybrat firmy podnikající ve shodném kraji anebo firmy z celé republiky, bylo rozhodnuto dát přednost celorepublikovému srovnání. Důvod byl prostý, firma JELÍNEK má své podnikové prodejny a své prodejce po celé České republice, proto se zdálo rozumné, zvolit si podniky, které to mají obdobně. Při výběru bylo nutné přihlížet i k tomu, aby bylo možné, zjistit si co nejvíce potřebných údajů o zvolených firmách.

Nakonec byli zvoleni středně velcí výrobci nábytku, tzn. firmy s 50 až 250 zaměstnanci, kteří své výrobky nabízí pomocí podnikových prodejen a obchodních prodejců po celé České republice. Byla zde zahrnuta i jedna firma, která vyrábí nábytek z masivu avšak nevlastní žádné podnikové prodejny a své výrobky nabízí pouze přes internetový prodej. Podniky byly srovnávány pomocí osmi vybraných faktorů, které jsou spolu s bližším srovnáním daných firem uvedeny v tabulce 3.11. Tabulková forma byla zvolena z důvodu větší přehlednosti a také lepší srovnatelnosti. Již na první pohled je zřejmé v čem se, která firma liší.

**Tab. 3.11 – analýza konkurence**

	<b>JEKO</b>	<b>DOMESTAV</b>	<b>BMB</b>	<b>NADOP</b>	<b>JELÍNEK</b>
<b>právní forma</b>	S. r. o.	S. r. o.	S. r. o.	a.s.	S. r. o.
<b>úvěr</b>	žádný	žádný	úvěrové zatížení, revolvingový úvěr	žádný	úvěrové zatížení
<b>sortiment</b>	široký (dětský, zahradní, kancelářský nábytek, postele, ložnice, matrace atd.)	široký, největší sortiment dětských pokojů z masivu, matrace	sériová výroba bytového a ložnicového nábytku, zakázková výroba, nábytek pro hotelový program, matrace	široký (nábytek do kuchyní, obývacích pokojů, jídelen, ložnice atd.) výroba na zakázku	široký (ložnice, sedací soupravy, obývací nábytek, jídelny, polohovací rámy, matrace)
<b>typ používaného materiálu</b>	masiv (borovice, smrk)	masiv (smrk, buk)	masivní dřevo (buk, bříza), dýha, laminové desky, arodýha	masiv (10 typů), laminové desky	masiv (dub, buk)
<b>členství a certifikáty</b>	-	ISO 9001, asociace českých nábytkářů (ačn)	člen klastru českých nábytkářů, ačn, certifikát česká kvalita, nábytek	ocenění česká kvalita, nábytek.	člen nábytkářského klastu, certifikát česká kvalita, nábytek
<b>geografické pokrytí</b>	celá česká republika	13 podnikových prodejen + prodejní místa po celé ČR, Slovensko, Polsko	165 prodejců po celé ČR, export do EU	jedna značková prodejna + po celé republice síť smluvních partnerů, export	6 podnikových prodejen + prodejci po celé ČR, export do EU
<b>poskytované služby</b>	platba kartou, doprava, výnos zboží, montáž nábytku, slevy, soutěže	doprava, rychlé vyřízení reklamace, možnost samotného vytvoření 3D návrhu, slevy	u hotelového programu návrh interiéru, doprava, montáž, slevy	komplexní poradenství, servis, doprava, montáž, pozáruční servis, zákaznické centrum	doprava, montáž, akce, slevy
<b>dodací lhůta</b>	1-4 týdny	nejpozději do 3 týdnů	1-3týdny	2-5 týdnů	3-8 týdnů

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.4.1 Srovnání vybraných faktorů

Všechny uvedené společnosti se zabývají výrobou kvalitního nábytku z masivu a jsou tvořeny pouze českým kapitálem a know how. Čtyři firmy si zvolily nejjednodušší typ kapitálových společností s.r.o., jenž je oblíbený především pro to, že společníci ručí za závazky pouze do výše nesplacených částí vkladů.

Cena nebyla do tabulkového srovnání udána záměrně. A to z toho důvodu, že vyráběný sortiment se u každé firmy malinko liší, proto nelze vybrat totožný výrobek, u kterého by se mohla porovnat konkrétní cena. Jak už bylo několikrát zmíněno, je to hlavně kvalita, která cenu ovlivňuje. Podniky musí zvažovat, zda vyrábět vysoce kvalitní výrobky za vyšší cenu nebo preferovat jakýsi kompromis a nabízet zákazníkům i levnější výrobky z dýhy a lamina. Jestliže společnosti vyrábí pouze z kvalitního materiálu, což je případ firmy JELÍNEK, může se stát, že poptávka po jejich výrobcích bude snížena, protože ne každá domácnost si takový výrobek může dovolit, zejména v období ekonomické recese. Mnoho firem, se proto snaží vyhovět většině a vyrábí výrobky jak pro náročné, tak pro méně náročné zákazníky.

V sortimentu firem BMB a NADOP najdeme i výrobky které nejsou z masivu, a na jejíž výrobu je využita dýha anebo laminové desky. DOMESTAV a JEKO nabízí své produkty z masivu avšak ze smrkového či borovicového, tento masiv je měkčí a levnější. Firma JELÍNEK, pracuje pouze s dubovým a bukovým dřevem, dřevem tvrdým, kvalitním avšak drahým.

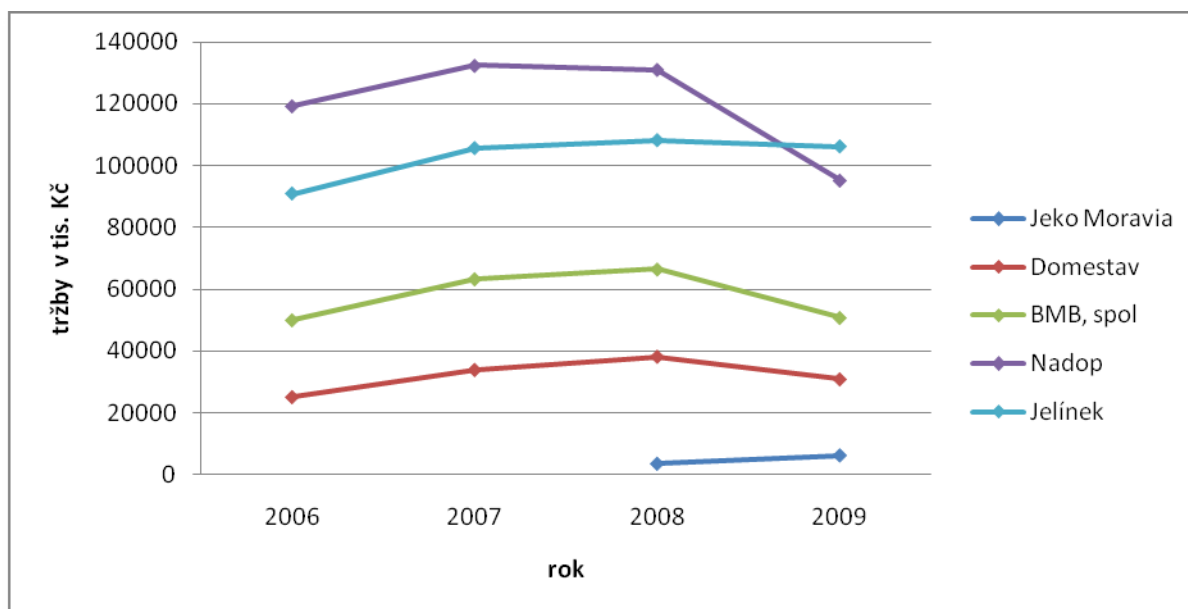
Poskytované služby jsou u výrobců velmi obdobné. Doprava a následná montáž jsou už v nabídce každé firmy. Rozdíl nastává v požadovaných cenách za tyto služby. Firma JELÍNEK si za montáž účtuje 2% z ceny objednávky, dovoz do 20 km je zdarma, do 100 km 2% z ceny objednávky, nad 100 km 3% z ceny objednávky. Při srovnání těchto cen u firmy JELÍNEK s konkurencí, bylo zjištěno, že jsou stanoveny na možné nejnižší hranici. Konkurenční firmy mají ve své nabídce také poskytování komplexního poradenství při návrzích interiéru, pozáruční servis anebo pořádání různých soutěží pro zákazníky.

Firma JELÍNEK neposkytuje žádnou z těchto služeb. Další nevýhoda, která je z tabulky zjevná, je nejdelší dodací lhůta. Zákazníci firmy JELÍNEK si na své výrobky musí počkat někdy i osm týdnů, což může být pro někoho příliš dlouho.

### 3.5 Finanční situace podniků

Při srovnávání nesmí být opomenut ani finanční aspekt, který napoví, jak si dané firmy vedly za poslední čtyři roky v prodeji svých výrobků. Pro názornou ukázkou vývoje tržeb u konkurujících si firem byl sestaven graf 3.2. Do roku 2008 mají všechny křivky rostoucí vývoj. Rok 2008 přinesl ekonomickou krizi a snížil i citelné ztráty v tržbách. Nejvíce ji pocítila firma NADOP, té se tržby snížily o 37 931 tis. Kč. Firma JELÍNEK na tom byla lépe, propad tržeb byl mnohem menší a to o 2 007 tis. Kč. Jediný komu se v této době lehce tržby zvýšily, byla firma JEKO.

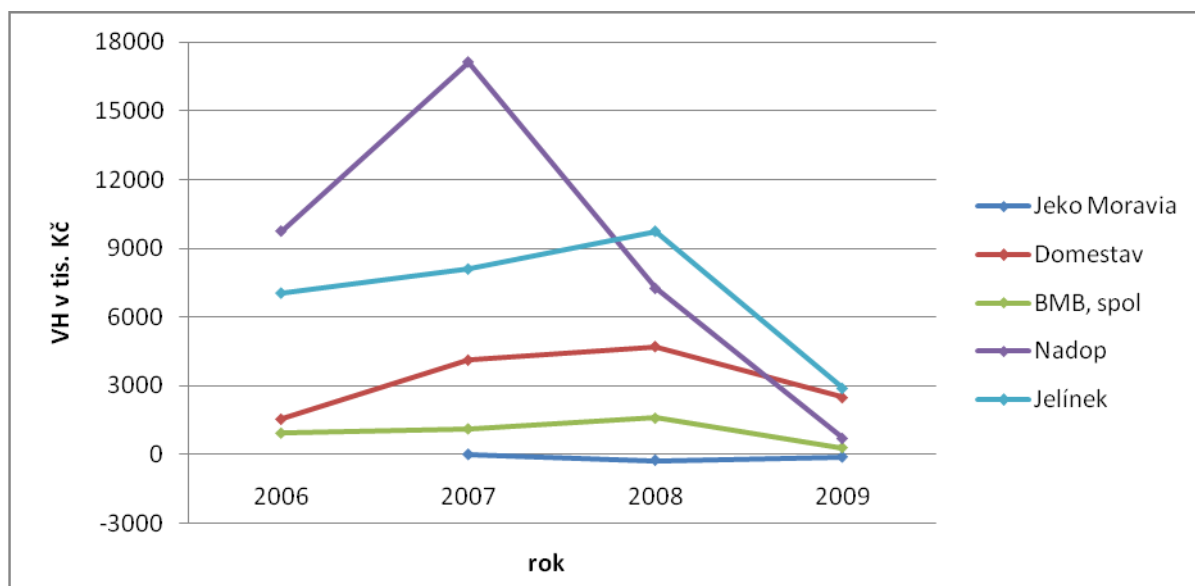
**Graf 3.2 - tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Při hodnocení kvality podnikání je klíčový hospodářský výsledek. V grafu 3.3 je porovnán jeho vývoj u daných firem. Nepřehlédnutelný je rapidní pokles křivky u všech firem v době hospodářské krize, nejvíce klesl hospodářský výsledek firmě NADOP. Jak je vidět křivka dosahovaného hospodářského výsledku firmy JELÍNEK je druhá nejlepší a jako pozitivní jev je vnímáno i to, že VH není v žádném roce v záporu, jakož tomu je například u firmy JEKO.

**Graf 3.3 - výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. Kč)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.6 Analýza interního okolí

Při zkoumání konkurenceschopnosti podniku je velmi důležité nezaměřovat se pouze na vnější okolí, ale prozkoumat taktéž vnitřní prostředí podniku, jeho vize a cíle. Podstatné je, objasnit si v čem firma vyniká a co naopak není její silnou stránkou.

### **3.6.1 Faktory technického rozvoje**

V oblasti vývoje se snaží být firma JELÍNEK neustále nápomocná svým zákazníkům při výběru surovin, montáži, designu i sériové výrobě. Firma si je vědoma, že pro její rozvoj je nutná jednak inovace a také specializace v jednotlivých oblastech.

### **3.6.2 Marketing a distribuční faktory**

#### ***Produkt***

Nábytek od společnosti JELÍNEK je vyráběn z masivu v té největší kvalitě. Výrobky jsou k dostání ve standardním přírodním provedení (dub, buk) nebo je možnost jich namořit do šesti odstínů. Majitelé firmy jsou si vědomi, že pokud si chtějí udržet svou konkurenceschopnost, musí každoročně přicházet na trh s novými výrobky, anebo provádět inovace u výrobků již existujících, o které lidé s postupem času přestali mít zájem. Jen zřídka se stává, že je sortiment firmy rozšířen o celou nábytkovou řadu. Letošní rok tomu byl výjimkou, společnost představila nový dětský nábytek, který roste s dítětem. I přesto, že zákazníci jsou zvyklí pod značkou JELÍNEK očekávat určitý druh výrobku, je rozšíření sortimentu vnímáno za správný strategický krok. Domnívám se, že by do výrobního sortimentu mohlo být přidáno daleko více dětských postýlek a nábytkových řad, různého designu.

#### ***Cenová politika***

Firma JELÍNEK se rozhodla vyrábět nábytek za vyšší cenu pro lidi s průměrným a nadprůměrným příjmem. Společnost má jednotný ceník, který je platný pro celou Českou republiku. Pokud by nějaký významný odběratel požadoval odlišnou cenu, než je stanovena v aktuálním ceníku, je nutné tuto situaci řešit s ředitelem společnosti.

Cena výrobků se stanovuje pomocí kalkulačního vzorce, který zahrnuje mimo přímých a nepřímých nákladů na výrobu i správní a odbytové režie. Dále je uveden příklad kalkulačního vzorce pro výpočet vnitropodnikových cen.

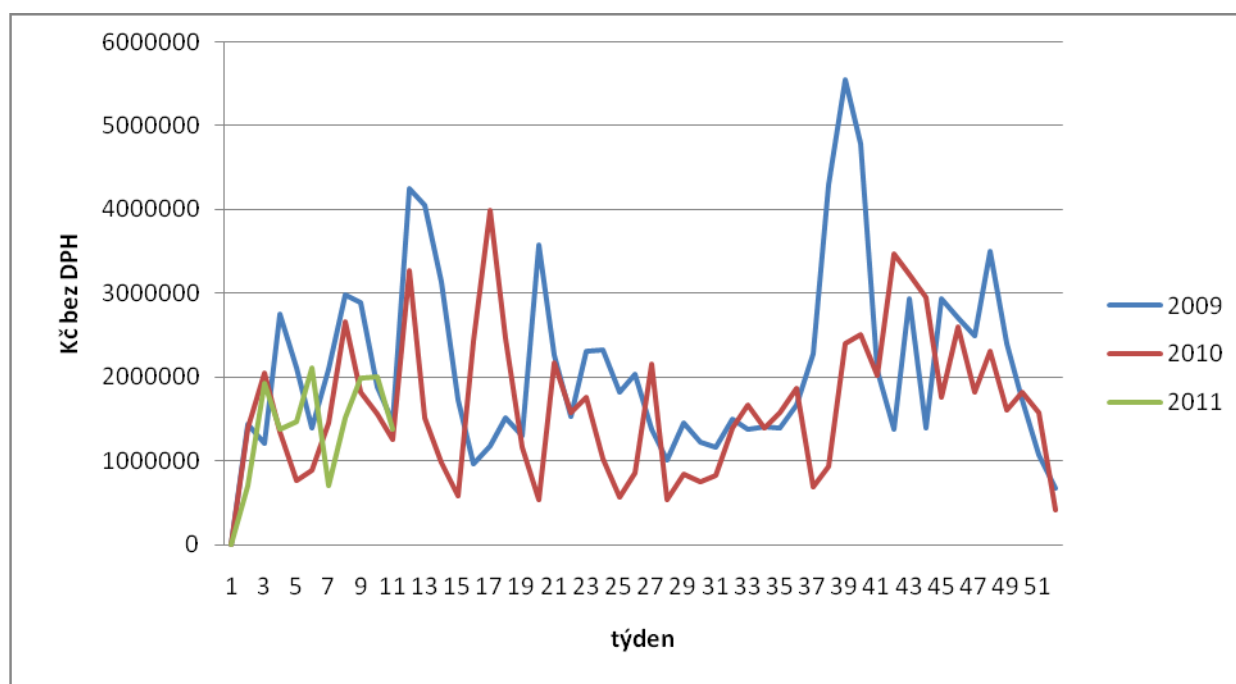
### Kalkulační vzorec pro výpočet vnitropodnikové ceny firmy JELÍNEK [42]

Kalkulační vzorec:

- + hodnota materiálu dle materiálových rozpadů
- + souhrn jednicových mezd bez prémií vztažena k jednotlivým technickým operacím
- + výrobní režie příslušného střediska vztažená k jednicovým mzdám
- = vlastní náklady výroby = vnitropodniková cena

Dnešní situace na trhu a snaha o udržení konkurenceschopnosti, donutila společnost nabízet svým zákazníkům několikrát do roka slevy, akční nabídky a výprodeje. Tyto akce mají za úkol zvýšit atraktivitu výrobků před výrobky konkurence. Vývoj objednávek za poslední dva roky je znázorněn v grafu 3.4, z něhož je patrné, že v období slev, poptávka po výrobcích vždy značně vzrůstá.

**Graf 3.4 – týdenní hodnota přijatých objednávek**



*Zdroj: vlastní zpracování*

V grafu můžeme pozorovat rozdíly mezi poptávkou před akcí, ve dnech akce a taky po akci. Týden před akcí vyčkávají zákazníci s koupí, křivka poptávky je nízká. Ve dnech akce krátkodobá poptávka prudce roste, ke konci je patrný vytrvalý růst a to z důvodu předzásobení, které provádí obchodní partneři. Pak poptávka opět klesá.

I přesto, že v době kdy je nabízena sleva, vzroste prodej výrobků až o 100%, dochází k situacím, kdy někteří zákazníci odchází bez požadovaného výrobku. Důvod je zřejmý, sortiment nábytku je široký a obvykle je nabízen v různých možnostech provedení. Není tedy možné všechny typy skladovat. Většina produktů se proto vyrábí, až na základě konkrétní objednávky. Výrobky, prodávané častěji a ve větším množství jsou vyráběné v dávkách po deseti kusech. Patří mezi ně například postele. Méně žádané produkty, jako skříňový nábytek nebo toaletní stolky jsou vyráběny až po přijetí konkrétní objednávky od zákazníka. Výhodou toho je, že nezabírají skladový prostor a nepředstavují kapitál vázaný v zásobách. Nevýhoda spočívá v tom, že v okamžiku, kdy se zákazníci dozvědí, že daný výrobek nelze zakoupit ihned, odchází.

### **Komunikace se zákazníkem**

V dnešní uspěchané době, kdy jsou trhy přesycené a konkurence je silná není snadné získávat nové zákazníky. Z tohoto důvodu je nutná neustálá prezentace se a komunikace s potenciálními, ale i stávajícími zákazníky. Opomenout se nesmí ani podpora prodeje, tu firma JELÍNEK poskytuje jednak svým zákazníkům a taktéž svým obchodním partnerům. Prvky podpory pro zákazníky, které již firma využívá, jsou zvýhodněné ceny, slevy, reklamní brožury, záruka a možnost předvedení zboží na prodejnách. Dále by zákazníkům mohly být poskytnuty různé věrnostní a motivační programy a reklamní dárky.

Svým obchodním partnerům společnost poskytuje informativní stojany s katalogy výrobků, vzorkovníky a objednávkový program, pomocí něhož může proběhnout objednávka rychleji, snadněji a hlavně bez potíží. Díky pravidelné účasti na veletrzích v Praze, Brně a Bratislavě má firma možnost setkávat se stávajícími obchodními partnery, ale především kontaktovat nové potenciální partnery.



Návštěva veletrhů je hodnocena jako velice efektivní neboť se vždy projeví ve zvýšených objednávkách.

Nejaktuálnější informace firmy jsou prezentovány na pravidelně aktualizovaných internetových stránkách. Zde se můžou zákazníci seznámit s nabízeným sortimentem, s probíhajícími slevami, a získat přehled o novinkách, které jsou zrovna představovány na trhu.

Mezi zákazníky se povědomí o výrobcích firmy JELÍNEK rozšiřuje taktéž pomocí word of mouth (osobní zkušenost, doporučení). Na začátku stojí firemní zákazník, který má zkušenost s výrobky. Tuto zkušenost pak šíří dál, obvykle mezi svoji rodinu, známé, kamarády, kolegy v práci, atd. Díky této formě reklamy se firma snaží nabízet výrobky a služby vždy v té nejvyšší možné poskytované kvalitě. [20]

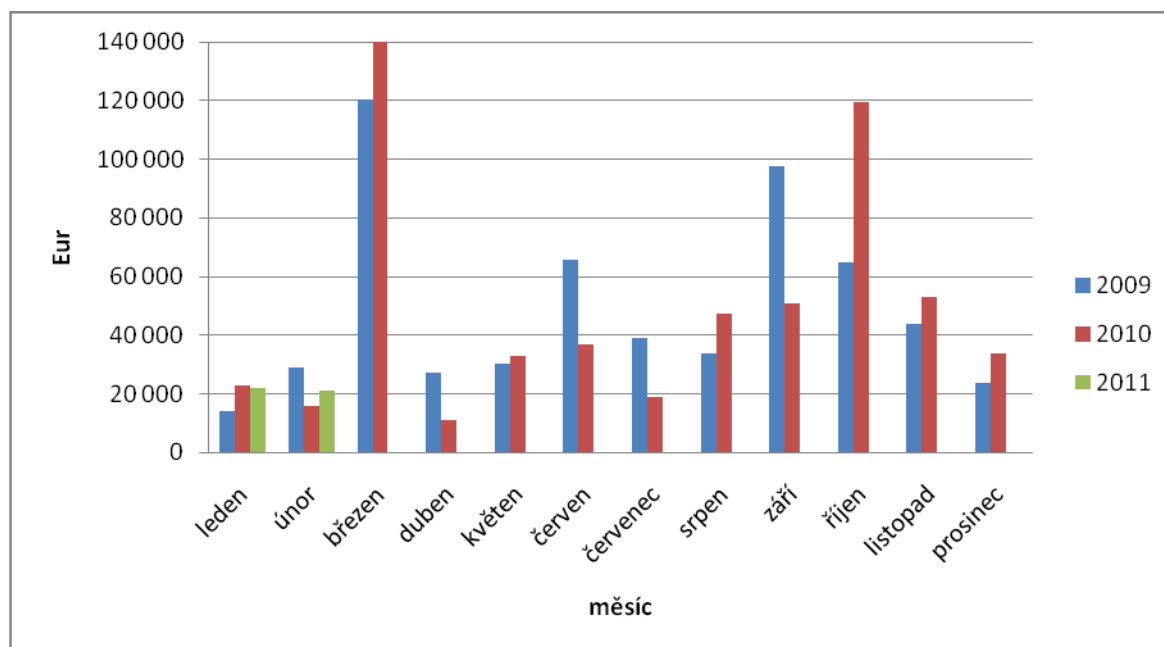
### **Distribuce a prodejní místo**

Firma neopomíjí důležitost širokého pokrytí svých výrobků. Aktuálně má otevřených šest podnikových prodejen ve čtyřech městech, dále spolupracuje s desítky českých prodejců nábytku, kam distribuuje své výrobky a navíc má tři prodejny na Slovensku. Výhoda podnikových prodejen spočívá v možnosti najmout si do nich vlastní kvalifikovaný personál a většinou tyto prodejny přináší vyšší tržby, než je tomu u prodeje u obchodních partnerů.

Shlédnou a zakoupit výrobky společnosti lze také v novém designovém centru EXIT 112. Jedná se o moderní ojedinělý obchodní koncept, ve kterém jsou k nalezení praktické a současně zajímavé návrhy na komplexní vybavení bytových interiérů, nábytkem vyšší kvalitativní třídy. Pro firmu JELÍNEK se toto místo stává jedinečnou možností prezentovat své výrobky mezi dalšími velmi kvalitními značkami.

Společnost JELÍNEK si je vědoma, že pokud chce být úspěšná, musí své výrobky nabízet nejen na tuzemském trhu, ale je nutné rozšířit prodej i do zahraničí. Jak již bylo zmíněno, výrobky se vyvážejí na slovenský trh, kde sídlí i sesterská firma. Dále byla uzavřena spolupráce s Německem, Rakouskem a Švýcarskem. V grafu 3.5 je zobrazená výše dosahovaného exportu v jednotlivých ročních měsících.

**Graf. 3.5 – hodnota exportu EUR.**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.6.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Za poslední tři roky společnost investovala mnoho finančních prostředků do modernizace, zdokonalení vybavení a svých prostor. Došlo ke zlepšení řízení výrobního procesu, ale také ke zpříjemnění a zjednodušení práce pro zaměstnance. Již delší dobu se firma potýkala s problémem umístění svých provozoven. Společnost vlastnila tři výroby, které byly od sebe vzdáleny tři kilometry. Jelikož tato situace nebyla nejvhodnější, vznikaly zde vysoké přepravní nákladů a ani logistika nefungovala tak jak by měla, rozhodla se firma za pomoci dotačního programu vybudovat novou výrobní halu, kam sloučila celou výrobu. Pro posílení kapacity pořídili i dvě nové obráběcí centra a širokopásové brusky.

Majitelé společnosti si jsou vědomi, že pokud si budou chtít udržet svou konkurenceschopnost, je nutné, aby vedení výroby bylo schopné rychle a efektivně reagovalo na neustále změny vyvolané prostředím a přitom si uchovalo vysokou provozní výkonnost. Je potřebné snižovat dobu reakce na požadavky zákazníků a efektivně využívat dostupných kapacit. Všech těchto kroků lze dosáhnout pomocí správného plánování a lepšího řízení procesů. Pro zkvalitnění a zrychlení technické přípravy byl v podniku pořízen nový software, od kterého se očekává zefektivnění vnitřního chodu společnosti.

### **3.6.4 Faktory pracovních zdrojů**

Značná část úspěchu každé firmy závisí na lidských zdrojích a jejich schopnostech. Vzájemný vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se musí budovat, pokud jsou vztahy dobré a zaměstnanec je v práci spokojen, projevuje se to i na jeho práci.

Pro firmu JELÍNEK je podstatné, aby se s ní jejich pracovníci uměli ztotožnit. Každý zaměstnanec se podílí na vytváření dobrého jména firmy a firemní kultury, je si vědom, že kvalitou své práce přispívá k úspěchu firmy a její posuzování veřejností. Společnost odpovídajícím způsobem odměňuje ty pracovníky, kteří pracují v duchu uvedených zásad a poskytne jim možnost maximální seberealizace a pracovní perspektivy. Všechny tyto zásady jsou uvedené ve firemním kodexu (viz příloha č. 2). Firma dbá o to, aby každý zaměstnanec znal vizi a cíle podniku, byl informován o aktuálním dění ve firmě a měl určenou svou pracovní povinnost. Klade důraz na zdraví svých zaměstnanců a bezpečné pracovní prostředí. Jeden z možných příkladů péče o zdraví zaměstnanců je pořízení nového odsávání na pracoviště, kde se provádí broušení dřeva a je zde tudíž zvýšená prašnost.

V rámci úsporných opatření, vyvolané hospodářskou krizí, byli majitelé firmy nuceni propustit necelých 10 % zaměstnanců, zbylým pracovníkům zkrátili pracovní dobu a snížili jim zhruba polovinu pohyblivé složky mzdy. Toto opatření nebylo příjemné ani pro zaměstnance ani pro ředitele, jenže bylo nezbytné. Zbylí zaměstnanci byli obeznámeni s danou situací.

### **3.6.5 Poslání, vize, cíle podniku**

**Posláním** společnosti JELÍNEK je „Poctivou prací získat důvěru zákazníků“. Ke spokojenosti zákazníka chce firma přispět především svou precizností k řemeslnému zpracování a nepřetržitou kvalitou výrobků.

**Vizí** firmy je zvyšovat úroveň služeb pro své zákazníky, posílit postavení na zahraničním trhu a zlepšovat podmínky pro budoucí rozvoj.

**Cíle** společnosti jsou stanoveny v souladu s vizí a posláním. Strategickým cílem je trvale zvyšovat obrát a optimalizovat náklady. Strategický cíl je doplněn o další dílčí cíle.

- dosáhnout zvýšení obrátu o 40%,
- vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů,
- zvýšit růst obrátu na zahraničních trzích,
- zkrátit reakci na požadavky zákazníka,
- zlepšit řízení výrobního procesu,
- zvýšit image firmy.

### **3.6.6 Finanční aspekt**

#### **3.6.6.1 Základní ekonomické údaje podniku**

Tabulka 3.12 zachycuje stav majetku podniku a zdroje krytí za poslední čtyři roky. Majetek podniku je rozdělen na dlouhodobý majetek, oběžný majetek a časové rozlišení (viz graf 3.6) Pasiva se dělí na vlastní kapitál, cizí kapitál a také časové rozlišení. Informace pro rok 2010 byly čerpány z předběžné rozvahy a výkazu zisku a ztrát. V roce 2009 je zaznamenán výrazný nárůst jak aktiv, tak i pasiv.

**Tab. 3.12 – rozvaha (Netto, v tis. Kč)**

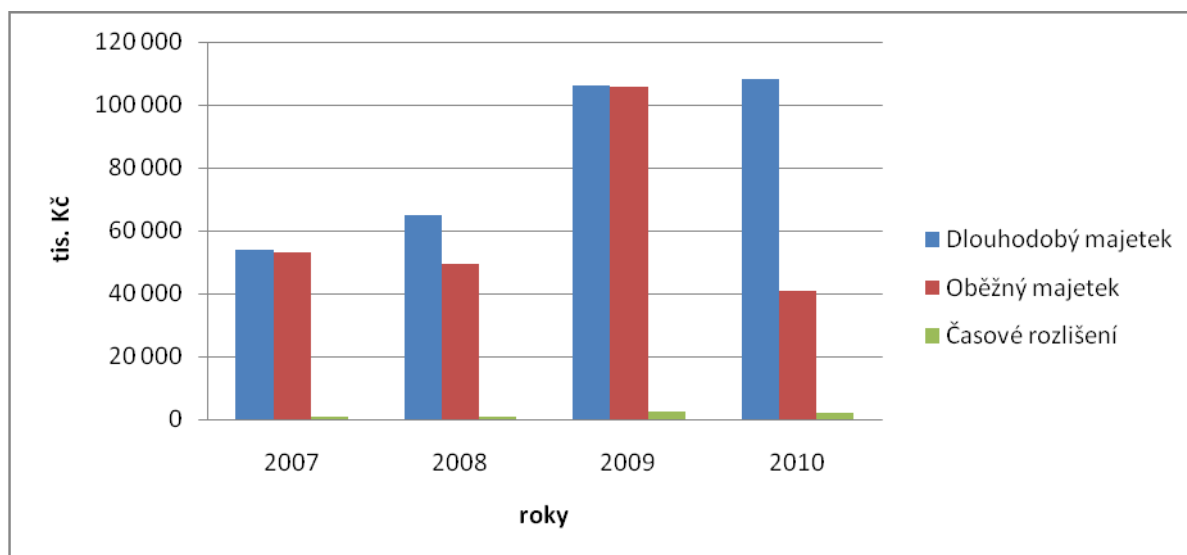
	2007	2008	2009	2010
<b>Aktiva</b>	<b>107 792</b>	<b>115 003</b>	<b>214 366</b>	<b>151 293</b>
Dlouhodobý majetek	53 815	64 945	106 260	108 310
Oběžný majetek	53 193	49 330	105 739	41 019
Časové rozlišení	784	728	2 367	1 964

*Zdroj: vlastní zpracování*

	2007	2008	2009	2010
<b>Pasiva</b>	<b>107 792</b>	<b>115 003</b>	<b>214 366</b>	<b>151 293</b>
Vlastní kapitál	100 019	107 760	106 218	111 465
Cizí kapitál	7 181	7 099	107 889	39 828
Časové rozlišení	592	144	259	0

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf. 3.6 – majetek podniku**



*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce 3.13 jsou uvedeny výsledky hospodaření (dále jen VH) od roku 2007. Rok 2009 je charakteristický výrazným poklesem VH. V roce 2010 dochází opět ke zvýšení VH a to o 3470 tis. Kč oproti roku 2009. Nízký VH je způsobeno vyššími investicemi a nižším provozním výsledkem hospodaření.

**Tab. 3.13 – hospodářský výsledek (v tis. Kč)**

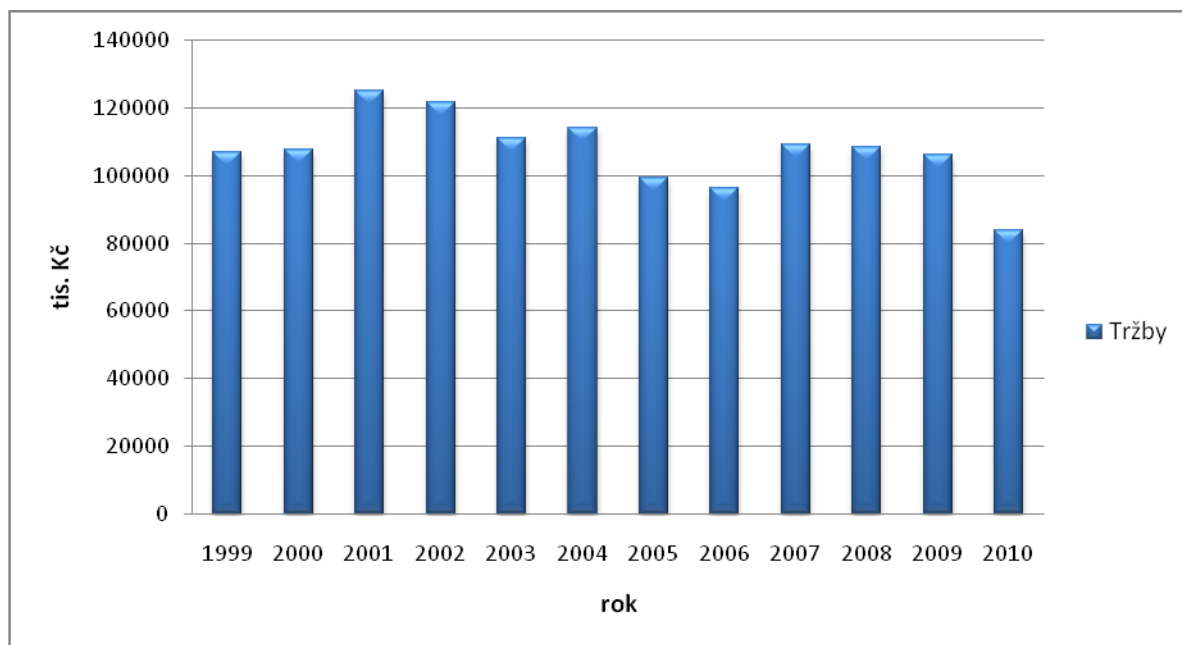
	2007	2008	2009	2010
Provozní VH	8 333	9 888	3 502	6 968
Finanční VH	- 2 032	- 2 152	- 1 725	-1 684
Mimořádný VH	0	0	0	-37
<b>VH za účetní období</b>	<b>6 301</b>	<b>7 736</b>	<b>1 777</b>	<b>5 247</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **3.6.6.2 Tržby společnosti**

V grafu 3.7 je znázorněn vývoj tržeb společnosti za posledních dvanáct let. Od roku 1999 je viditelný nárůst. Rok 2005 a 2006 přinesl citelný pokles, který ovšem setrval jen dva roky. Nárůst se znovu dostavil v roce 2007. V roce 2008 a 2009, kdy českým firmám rapidně poklesl zisk v důsledku finanční ekonomické krize, firma JELÍNEK stále prosperovala. Problémy nastaly až minulý rok (2010), společnost zaznamenala 25% meziroční propad tržeb. Do dalších let se očekává, že se zmírní dopad ekonomické krize a tržby se začnou opět zvyšovat.

**Graf 3.7 - tržby společnosti a jejich vývoj od roku 1999 (v tis. Kč)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### **3.6.6.3 Poměrové ukazatele**

Pro hodnocení výkonnosti bylo vybráno pouze několik nedůležitějších poměrových ukazatelů. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti, jejichž vývoj bude dále zhodnocen. Poklady pro zjištění finančních ukazatelů byly čerpány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za roky 2007, 2008, 2009 a 2010. Číselné údaje pro rok 2010 byly čerpány z předběžné rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Rozvaha a výkaz zisku a ztrát společnosti jsou uvedeny v příloze č. 3 a 4. Ukazatele byly vypočítány pomocí vzorců, které jsou uvedeny v teoretické části.

#### **Ukazatelé rentability**

Pro zhodnocení finančního zdraví podniku, byl vybrán ukazatel rentability tržeb, vlastního kapitálu a celkového kapitálu. Z tabulky 3.14 je patrné, že společnost zhodnocuje jak celkový tak vlastní kapitál. Rok 2009, byl jediným rokem, kdy úspěchy firmy nebyly nejlepší. Jako klad je spatřováno to, že ani v jednom roce nevyšly výsledky záporně. Nejlepších výsledků bylo dosaženo v roce 2008.

**Tab. 3.14 – ukazatele rentability v %**

Ukazate	Rok			
	2007	2008	2009	2010
ROA	7,7	8,60	1,53	4,5
ROE	6,30	7,18	1,57	4,71
ROS	5,52	6,90	1,65	5,4

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Ukazatel likvidity**

Pro rozbor likvidity byly použity ukazatele běžné, pohotové a peněžní likvidity a navíc byla vypočítána i výše pracovního kapitálu. Výsledné hodnoty všech zmíněných ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 3.15.

**Tab. 3.15 - ukazatele likvidity**

Ukazatel	Rok			
	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	9,123	8,573	0,992	5,481
Pohotová likvidita	4,617	4,098	0,755	2,155
Peněžní likvidita	2,594	1,767	0,206	1,175
Pracovní kapitál	47 362	43 576	- 805	33 536

*Zdroj: vlastní zpracování*

Za přijatelnou hodnotu celkové likvidity se považuje hodnota v intervalu 1,5 - 2,5. Čím je hodnota vyšší nad daný interval, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti firmy. Do roku 2008 byla běžná likvidita vysoko nad přijatelnou hodnotu. Roku 2009 se firma potýkala s finančními potížemi a běžná likvidita klesla na 0,99. Hodnoty roku 2010 jsou sice zatím jen předběžné, ale dle daných výsledků to vypadá, že je společnost opět dostatečně likvidní.



Hodnoty u pohotové likvidity by se měli pohybovat v rozmezí 1-1,5. Vyšší jsou pozitivní pro věřitele, ne však pro akcionáře. Firma JELÍNEK dosahovala v letech 2007 a 2008 pohotovou likviditu nad 4. Roku 2009 klesla na 0,755.

Peněžní likvidita se pro prosperující firmy doporučuje ve výši 40%. Firma JELÍNEK dosahovala hodnot vyšších než 100%, kromě roku 2009, kdy to bylo pouze necelých 21%.

### **Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost neboli finanční stabilita zkoumá vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Pro srovnávání zadluženosti byly vybrány dva základní ukazatele a to celková zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu. Rok 2009 přinesl nárůst celkové zadluženosti o 43% a míra zadluženosti vlastního kapitálu stoupla o 94,98% až na hodnotu 101,57. (viz tabulka 3.16)

**Tab. 3.16 - Ukazatelé zadluženosti v %**

Ukazatel	Rok			
	2007	2008	2009	2010
Míra celkové zadluženosti	6,66	6,17	50,33	26,32
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	7,18	6,59	101,57	35,73

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z vybraných ukazatelů finanční analýzy vyplývá, že současná finanční situace společnosti není příliš stabilní. Zhoršené ekonomické výsledky v roce 2009, jsou způsobeny špatnou situací na trhu, jenž má na svědomí finanční krize. Důvodem zhoršení finanční situace firmy, může být také povaha vyráběných produktů, které nejsou pro veřejnost nezbytné, a jejich nákup je možné odložit na pozdější dobu, kdy zákazník bude mít více finančních prostředků.

### **3.7 SWOT analýza**

Důležitou součástí této práce je i SWOT analýza, ve které budou shrnuty jednak vnější vlivy prostředí a také vnitřní situace ve firmě. Pomocí SWOT analýzy budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozny podniku.

#### **Silné stránky**

- dlouholetá tradice a dobrá pověst podniku. Společnost je na trhu řadu let a neustále úspěšně odolává konkurenci;
- konkurenční schopnost výrobků spočívající především v jeho vysoké kvalitě;
- povědomí veřejnosti o značce;
- široká síť obchodních partnerů po celé ČR, kteří zaručují dostupnost výrobků všem zákazníkům;
- členství v Asociaci českých nábytkářů a v nábytkářském klastru;
- zaměstnanci, jejich dovednosti a loajalita vůči podniku. Díky dovednostem a schopnostem zaměstnanců je práce vykonávána precizně a kvalitně;
- velmi kvalitní vedení podniku, které se stará o neustále prosazování se na trhu a budoucí růst společnosti.

#### **Slabé stránky**

- klesající prodej a tržby, jejichž snížení prohloubila navíc globální ekonomická krize;
- nízký export do zahraničních zemí;
- nízká nabídka služeb pro zákazníky;
- absence produktů v nižších cenových kategoriích;
- dlouhá dodací lhůta.

## **Příležitosti**

- rozšíření produktového portfolia např. o nové druhy nábytkových řad;
- růst ekonomiky v České republice a zemí EU;
- rostoucí trh práce, který jednak posílí ekonomickou situaci domácností a jednak nabídne nové kvalifikovanější zaměstnance;
- možnost zapojení do různých dotačních a vzdělávacích programů, díky kterým by bylo možné získat finanční prostředky na rozvoj společnosti a umožnit školení a vzdělávání zaměstnanců;
- spolupráce se školami;
- zvýšení efektivity marketingové komunikace. Jedna z možností jak se firma může více zviditelnit;
- internetový prodej.

## **Ohrožení**

- zavedení nových technologií;
- nízký ekonomický růst země;
- růst inflace;
- silná zahraniční a domácí konkurence;
- změny v zákaznickových preferencích;
- vstup nových levných substitutů na trh.

## 4. Shrnutí, návrhy, doporučení

V této práci bylo zpracováno několik analýz, které měli být nápomocné při doporučení možných návrhů pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy JELÍNEK. Z PESTE analýzy vyplývá, že vnější prostředí není pro současné podnikatele zcela optimistické. Neustále vzrůstá míra nezaměstnanosti, stárne obyvatelstvo, zvyšuje se podíl lidí v poproduktivním věku a na zvyšující se schodek státního rozpočtu reaguje vláda zavedením nových reforem, které mají či budou mít nepříznivý vliv jak na domácnosti, tak i na firmy. Ekonomická krize způsobila, že se již zákazníci nevrhají svéhlavě do nákupu, více se rozmýšlí, sledují zvýhodněné cenové nabídky, které následně porovnávají mezi sebou. Firma JELÍNEK by se měla zajímat o prostředí, v němž podniká, měla by se snažit získávat nové informace a patřičně na ně reagovat.

V nábytkářském odvětví se vyskytuje velké množství firem, které se zabývají výrobou a prodejem nábytku. Firma JELÍNEK je tak obklopena mnoha konkurenty, se kterými musí bojovat o přízeň zákazníků. Srovnání firmy JELÍNEK s vybranými konkurenty bylo provedeno pomocí finančních a nefinančních ukazatelů. Pro větší přehlednost byla použita tabulková forma, ze které bylo ihned patrné v čem, se která firma odlišuje. Při srovnání bylo zjištěno, že se společnost odlišuje především svou precizností k řemeslnému zpracování a dokonalou propracovaností masivního dřeva, což vede k výrobě velmi kvalitního nábytku. Podobně jako konkurenti dbá firma JELÍNEK na co nejmenší zatěžování životního prostředí. Výhodou firmy je to, že kromě nábytku nabízí ve svém výrobním programu i zdravotní matrace.

V dnešním konkurenčním prostředí může uspět pouze silná a konkurenceschopná společnost. Z této práce je patrné, že firma JELÍNEK takovou to společností je. I přesto, zde bude navrženo několik doporučení, které by mohly pomoci zdokonalit stávající postavení společnosti na trhu. Pro lepší přehlednost, jsou tyto doporučení rozděleny do několika oddílů.

- **Možnost snížení nákladů**

V důsledku hospodářská krize jsou firmy nuceny snižovat své náklady a snažit se co nejvíce šetřit.

Jednou z možností, kde je reálné snížit náklady je zmenšení prostorů v kamenném obchodě a omezení přebytečného nadstandardu. Firma může začít nabízet své výrobky pomocí internetového prodeje. Dle průzkumu Barometr Cetelen 2010 [41] si až 16% potencionálních zákazníků dokáže představit nakupovat nábytek přes internet. Při srovnání s průměrem, který u zbylých dvanácti srovnávaných zemí, vyšel 29%, je výsledek České republiky podprůměrný. Zákazníci zatím stále preferují, nákup v kamenném obchodě, kde mají možnost výrobek si prohlédnout. I tak je tato forma prodeje pro firmu JELÍNEK novou příležitostí.

Na internetových stránkách společnosti by mohl být vybudován e-shop, na kterém by si zákazníci měli možnost objednat požadovaný nábytek v libovolném provedení a odstínu. Možnost internetového nákupu by mohla být nabídnuta jak českých tak i slovenských zákazníkům. Ještě před spuštěním takového to projektu by bylo potřebné vyřešit mnoho detailů. Nábytek by musel být balen velice pečlivě, aby se při převozu nikterak nepoškodil. Dále by bylo nutné vymyslet, jakým způsobem bude dopravován k zákazníkovi. K úvaze přicházejí tři varianty. Jednou z nich je využití přepravní služby. Pokud by se společnost rozhodla zvolit tento druh dopravy, bylo by potřebné zjistit si, kde se nachází nejbližší přepravní firma a jaké jsou její sazby, popřípadě se domluvit na upravení ceny speciálně pro firmu. Druhou z variant je využít služeb České pošty, zde by bylo jediné kritérium a to aby balík vážil do 25 kg. Poslední možností je pronájem nebo koupě nového auta. Tato varianta přináší vynaložení peněžních prostředků nejen na pořízení auta či zaplacení jeho pronájmu, ale také na plat řidiče. Na začátek by tedy bylo vhodné využít služeb přepravní společnosti, a v případě, že by měl prodej přes internet úspěch, mohla by firma uvažovat o koupi nového auta a zaměstnání dalšího pracovníka.

- **Nabídka výrobků**

Výrobky společnosti jsou vyráběné z tvrdého masivu (buku a dubu). Jednou z možností, jak získat nové zákazníky, je použít při zhotovování i jiný, levnější, druh dřeva např. smrk, borovice anebo také méně známý japonský topol. Touto nabídkou by společnost mohla přilákat nové zákazníky, kteří si přejí nábytek z masivu, avšak jejich finanční situace jim nedovoluje pořídit si výrobky z dubového nebo bukového dřeva.

- **Řešení situace na domácím trhu**

Posílení konkurenceschopnosti je taky možné pomoci rozsáhlejší distribuce. V úvahu přichází spolupráce s velkými obchodními řetězci. Navázání takovéto spolupráce není jednoduché, ale na druhou stranu to není ani nemožné. Majitelé firmy by nejprve museli kontaktovat vedení obchodního řetězce, představit své produkty a domluvit se na podmínkách, při kterých by byla spolupráce možná. Společnost musí počítat s možností, že pokud by se kooperace podařila, byla by nucena upravit své řízení výroby. Řetězec by totiž požadoval dodávku výrobků ve větším objemu.

- **Zapojení do nových projektů**

Pro podnikání, každé společnosti je podstatné umožnit pravidelné vzdělávání svým zaměstnancům, kteří by následně mohli posunout firmu k úspěchu. Společnost JELÍNEK by se mohla pravidelně zapojovat do nových projektů. Jedním z takových projektů je i Inovace vzdělání a spolupráce. Tento projekt přichází s inovativním přístupem v oblasti vzdělávání a spolupráce dodavatelsko-odběratelského řetězce českého nábytkářství. Hlavními cíli je navázat a zintenzivnit spolupráci a realizovat vzdělávání zaměstnanců pomocí e-learningu.

Nová příležitost by se mohla objevit i ve spolupráci se středními a vysokými školami nacházející se v blízkosti firmy JELÍNEK. Studenti by u firmy mohli vykonávat praxi a společnost by měla příležitost vychovávat si své nové zaměstnance. Spolupráce by mohla být navázána i s mladými studujícími designéry nábytku, kteří by do firmy mohli přinést nové myšlenky a nápady

- **Certifikace**

Investice do životního prostředí je krokem, který zvýší nejen konkurenceschopnost, ale také má zásadní význam pro kvalitu života, jak dnešní tak i budoucí generace. Z tohoto důvodu je certifikace v dnešní době velmi požadována a to i přes vysoké náklady, které jsou firmy nuceny vynaložit na její získání.

Přínosem pro firmu JELÍNEK by bylo zavedení normy ISO 9001. Díky ní by bylo možné posílit stávající systém řízení, nabídnout zákazníkům stoprocentní jistotu, že nábytek vyráběný pod jejich značkou je bezpečný, materiály na něm použité jsou nezávadné a v požadované kvalitě.

- **Nabízené služby**

S výrobky úzce souvisí i služby, které jsou zákazníkům nabízeny. Poskytované služby firmy JELÍNEK by mohly být rozšířené o nabídku návrhu interiéru, prodlouženou záruku a možnosti koupě výrobku na splátky. Systém koupě na splátky by se mohl zrealizovat dvěma způsoby. Prvním, je určitá smluvní dohoda o poskytnutí splátkového prodeje mezi firmou a klientem. Zde by se mohl vyskytnout problém v případě, že by zákazník přestal splácet svůj dluh a firma by musela začít tuto situaci řešit. Druhou možností je zajištění splátkového prodeje přes společnost, jenž má své podnikání založené na této činnosti. Firma by touto službou mohla nabídnout své produkty domácnostem, které nemají celý finanční obnos na nákup kvalitního masivního nábytku.

- **Zákazníci**

Důležité je, aby společnost znala své zákazníky, jejich potřeby a přání. Jednou z možností, jak si o nich obstarat patřičné informace, je vytvoření dotazníku, pomocí kterého by společnost zjistila, o jaké výrobky by potencionální zákazníci měli zájem, jakou částku jsou ochotni za nábytek zaplatit, jaké barvy preferují atd. Takový to dotazník by mohl být umístěný přímo na internetových stránkách firmy a zákazníkům by byl za jeho vyplnění nabídnut slevový kupón, jež by mohli následně uplatnit na libovolný výrobek.

Vytvoření dotazníku by mohla firma zadat externě cizí firmě, anebo to ponechat na některém schopném zaměstnanci, což by byla značně levnější varianta. Při vytvoření dotazníku by mohly být využity služby serveru [vyplinto.cz](http://vyplinto.cz), na kterém se dotazník nejen snadno vytvoří, ale při ukončení vám ho i následně vyhodnotí a výsledky zaznamenají do grafu.

Firma JELÍNEK by si také mohla vytvořit databázi, ve které by měla ucelené informace o svých významných zákaznících. Díky ní by bylo možné zákazníky informovat o probíhajících výhodných nabídkách, slevách, ale také o možnosti osobního setkání se zástupci firmy na veletrzích.



## 5. Závěr

Vývoj ekonomiky je poznamenán celosvětovou hospodářskou krizí. Velmi silná konkurence, sílící požadavky zákazníků, dodavatelů a rostoucí technické a technologické požadavky v oborech, požadují změny u všech podniků. V případě, že se firmy chtějí nadále udržet na trhu a přežít, musí hledat nové příležitosti, díky kterým se dokážou odlišit od svých konkurentů.

Společnost JELÍNEK se pohybuje na trhu více jak sto let a za tu dobu si stihla vybudovat výrazné postavení. Svým odběratelům se snaží nabízet ty nejkvalitnější výrobky a to, že se jim to daří, potvrzují zákazníci svých opětovným návratem. Svých kvalit dosahuje společnost především díky dobrému vedení a výkonnému pracovnímu týmu, jež se přičiňují o získání nového podnikatelského potenciálu.

Diplomová práce byla zaměřena na analyzování konkurenceschopnosti u firmy JELÍNEK. Informace na její zpracování byly čerpány z interních dokumentů, z odborných knížek a časopisů a také z internetu. Práce byla zpracována ve třech hlavních částech. V první části byly definovány základní pojmy, týkající se konkurence, konkurenceschopnosti a taky podnikatelského prostředí. Byly představeny a teoreticky popsány analýzy, které byly následně v diplomové práci použity. V aplikační části byla představena společnost JELÍNEK, její předmět podnikání, historie i současný vývoj. Poté byly postupně vypracovávány dané analýzy. Z PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyplynulo, že zkoumání ukazatelů těchto analýz je pro každý podnik, který se chce udržet na trhu a být schopný co nejrychleji a nejlépe reagovat na změny, nezbytné. Součástí analýzy konkurenčního prostředí byla i analýza konkurentů. Bylo nezbytné věnovat se nejenom pochopení podmínek vnějšího prostředí, ale také věnovat pozornost identifikaci zdrojů a schopností podniku. Výsledky z těchto analýz byly shrnuty do SWOT analýzy. V poslední kapitole bylo doporučeno několik změn, které by firma mohla být nadále konkurenceschopná.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knihy:

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s. r. o., 2002. 167s. ISBN: 80-86031-35-7.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DRDLA, M.; RAIS, K. *Řízení změn ve firmě: reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [4] DVOŘÁČEK, J. a kol. *Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v evropské unii*. Praha: Oeconomica, 2005. 158 s. ISBN 80-245-0818-4.
- [5] GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1 vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [6] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1.vyd. Ostrava: Repronis. 2006. 153 s. ISBN: 80-7329-131-2.
- [8] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 246 s. 29-30. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [9] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

- [10] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [11] PAVELKOVÁ D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [12] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [13] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [15] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 122 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [16] VAVROVÁ, V.; TOMEK, G. *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [17] ZETKOVÁ, R. *Řízení zásob*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2009. 50 s., 6 příl.

### **Internetové zdroje:**

- [18] Aktualně.cz. *Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty* [online]. 2011-02-25 [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>
- [19] *Bmb.cz* [online]. 2010 [cit.2011-02-08]. Dostupné z WWW: <http://www.bmb.cz/>

- [20] ZIKMUND, M. *Word of mouth - moderní strašák každého businessu* [online]. 2010-05-06 [cit. 2011-03-02]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/zakaznici/word-of-mouth-moderni-strasak-kazdeho-businessu>.
- [21] Český statistický úřad (ČSÚ). *Věda a výzkum v regionálním pohledu* [online]. 2007-08-16 [cit. 2011-03-22]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/1376-07>
- [22] *Domestav.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-21] Dostupné z WWW: <http://www.domestav.cz/cs>.
- [23] Europa.eu. *Envirnmetal aspekt of the furniture sector* [online]. 2010-10-31 [cit. 2011-03-22 ] Dostupné na WWW: [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/environment/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/environment/index_en.htm)
- [24] INCOMA. *Trh s nábytkem roste rychleji* [online]. 2007-12-06 [cit. 2011-03-21 ] Dostupné na WWW: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=5725](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5725).
- [25] *iPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-22]. Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/jak-provest-analyzu-konkurence.html>
- [26] *Jelinek.eu* [online]. 2010 [cit. 2011-01-28]. Dostupný z WWW: <http://www.jelinek.eu/uvod/soucastnost.php>
- [27] Jelinek.eu. *Navzdory krizi se splnil podnikatelský sen* [online]. 2010 [cit. 2011-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.jelinek.eu/aktuality-navzdory-krizi-si-splnili-svuj-podnikatelsky-sen>
- [28] KLIMANKOVÁ, G. *Znáte konečný návrh malé penzijní reformy* [online]. 2011-03-10 [cit. 2011-03-02 ]. Dostupné z WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/znate-konecny-navrh-male-penzijni-reformy/>

- [29] Kolektiv CES VŠEM, NOZV NVF: *Konkurenční schopnost České republiky*. Praha, Linde nakladatelství, s. r. o., 2010, 460 s. ISBN 978-80-86131-87-0 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: [http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/rocenka/gf\\_Rocenka2009.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/rocenka/gf_Rocenka2009.pdf)
- [30] Kurzy.cz. *Daň z příjmu právnických osob* [online]. 2011 [cit. 2011-03-02]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.htm> ISSN 1801-8688.
- [31] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Odbor ekonomických analýz. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009*. Praha: MPO, 2011-02-07 [cit. 2011-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument84178.html>.
- [32] Mezistromy.cz. *Dřevo-surovina budoucnosti* [online]. 2007 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.mezistromy.cz/cz/vyuziti-dreva/stavebnictvi/drevo-surovina-budoucnosti>
- [33] NOVÁK, K. Počet obyvatel v ČR [online]. 2011-02-20 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <http://algin.cz/slovník/pocet-obyvatel-v-cr/>
- [34] Patria.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/obchod.html>
- [35] Patria.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/hdp.html>
- [36] SOVOVÁ, J. *Finance-poměrová analýza* [online]. 2009 [cit. 2011-17-02 ]. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/finance/finance-metody/finance-pomerova-analyza/>
- [37] Strateg.cz [online]. 2011 [cit. 2011-02-21]. Dostupné z WWW: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

[38] SVOBODA, P. *Reforma daní: konec superhrubé mzdy* [online]. 2011-03-21 [cit. 2011-17-2]. Dostupné z WWW:<http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/reforma-dani-konec-superhrube-mzdy-2>

[39] Synex. cz [online]. 2008 [cit. 2011-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>

### **Tištěná periodika:**

[40] TOP 50 obchodních společností v ČR a SR. *Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji*. 2010, č. 5, s. 1. Plakát. ISSN 1210-4094.

[41] Utrácet ano, ale s rozumem. *Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji*. 2010, č. 6, s. 14-16. ISSN 1210-4094.

### **Další zdroje:**

[42] Interní zdroje firmy

## SEZNAM ZKRATEK

ačn	- asociace českých nábytkářů
aj.	- a jiné
apod.	- a podobně
a.s.	- akciová společnost
atd.	- a tak dál
cca.	- circa
cit.	- citováno
CZ-NACE	- Klasifikace ekonomických činností
CZECH MADE	- značka kvality
č.	- číslo
ČR	- Česká republika
ČSÚ	- Český statistický úřad
DPH	- daň z přidané hodnoty
EU	- Evropská unie
EUR	- měna euro
HDP	- hrubý domácí produkt
http	- internetový protokol
Ing.	- inženýr
IPPC	- směrnice integrované prevence a omezování znečištění
Kč	- koruna česká
km	- kilometr
kol.	- kolektiv
ks	- kus
k. s.	- komanditní společnost
mil.	- milion
mld.	- miliarda
MPO	- Ministerstvo průmyslu a obchodu
např.	- například
obr.	- obrázek
OKEČ	- odvětvová klasifikace ekonomických činností
PESTLE	- název analýzy

příl.	- příloha
ROA	- rentabilita aktiv
ROE	- rentabilita vlastního kapitálu
ROS	- rentabilita tržeb
s.	- strana
Sb.	- sbírka
s. r. o.	- společnost s ručením omezeným
str.	- strana
SWOT	- analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení
tab.	- tabulka
tis.	- tisíc
tzn.	- to znamená
VH	- výsledek hospodaření
vyd.	- vydání
www	- world wide web



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 – formy konkurence .....	10
Obr. 2.2 – využití výsledků komplexní analýzy .....	15
Obr. 2.3 – hybné síly konkurence v odvětví.....	19
Obr. 3.1 – sídlo společnosti .....	30
Obr. 3.2 - střediskové uspořádání .....	31
Obr. 3.3 – vývoje počtu obyvatel od roku 1989.....	37

## SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 - tabulka pro analýzu konkurence.....	22
Tab. 3.1 - míra nezaměstnanosti ve vybraných zemích (v %) .....	34
Tab. 3.2 – míra inflace v České republice .....	35
Tab. 3.3 – vývoj HDP.....	36
Tab. 3.4 – bilance v ČR .....	36
Tab. 3.5 - demografická projekce ČR.....	38
Tab. 3.6 - index cen průmyslových výrobců v letech 2008-2009 .....	41
Tab. 3.7 - prvních deset odběratelů dle obratu za rok 2010 .....	44
Tab. 3.8 - prvních deset dodavatelů dle obratu za rok 2010.....	45
Tab. 3.9 - Počet podniků v rámci odvětví v letech 2005-2009 .....	46
Tab. 3.10 – pět nejlepších specializovaných obchodníků s nábytkem.....	49
Tab. 3.11 – analýza konkurence.....	50
Tab. 3.12 – rozvaha (Netto, v tis. Kč) .....	61
Tab. 3.13 – hospodářský výsledek (v tis. Kč) .....	62
Tab. 3.14 – ukazatele rentability v % .....	64
Tab. 3.15 - ukazatele likvidity .....	64
Tab. 3.16 - Ukazatelé zadluženosti v % .....	65

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1 – míra nezaměstnanosti .....	35
Graf 3.2 - tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč.....	52
Graf 3.3 - výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. Kč).....	53
Graf 3.4 – týdenní hodnota přijatých objednávek .....	55
Graf 3.5 – hodnota exportu EUR. ....	58
Graf 3.6 – majetek podniku.....	61
Graf 3.7 - tržby společnosti a jejich vývoj od roku 1999 (v tis. Kč).....	63

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Tyršovo nábřeží 1705, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	.....	Produkty firmy
Příloha č. 2:	.....	Firemní kodex
Příloha č. 3:	.....	Rozvaha (2007-2010)
Příloha č. 4:	.....	Výkaz zisku a ztrát (2007-2010)